

Lustrumuitgave

meaningful times

what matters most

Vijf betekenisvolle jaren en vijf betekenisvolle labels



meaningful matters.

2019-2024

Vijf betekenisvolle jaren...

Toen we in 2019 de kans kregen samen dit mooie bedrijf te leiden, nadat de voormalige zakelijk partner van Frank afscheid had genomen, stond één ding voor ons als een paal boven water: namelijk dat het voor ons essentieel was, én is, om met ons werk het verschil te kunnen maken in de samenleving. In het klein en in het groot. Leiderschap, of dat nou persoonlijk leiderschap, een bestuurdersrol of als verpleegkundige aan het bed is, gaat voor ons om 'de goede dingen doen'. Niet alleen begrijpen, weten en snappen, maar ook daadwerkelijk doen. "Strategie is 85% executie" zegt een van onze docenten Jacques Pijl.

De wereld staat voor grote maatschappelijke opgaven. Opgaven die niet binnen één discipline kunnen worden opgelost. Daarom hebben we in 2019, naast de al bestaande labels Avicenna Academie voor Leiderschap, KMBV opleidingsinstituut in de zorg, Empowering Center én de Academies voor toezichthouders, ons overkoepelend label 'Meaningful Matters' opgericht, dat richting geeft aan alles wat we doen. Binnen de 'Community of Meaningful Leadership' brengen we docenten en deelnemers uit verschillende velden en disciplines bij elkaar rondom maatschappelijke thema's. Omdat we geloven dat juist door vanuit verschillende perspectieven samen te kijken naar een uitdaging, er kansen gecreëerd worden. Nieuwe inzichten kunnen ontstaan. En slimmere acties kunnen worden ondernomen.

**Je kunt de
richting van
de wind niet
veranderen,
wel de stand
van je zeilen.**

"Je kunt de richting van de wind niet veranderen, wel de stand van de zeilen" was ook bij ons daarin de afgelopen jaren richtinggevend. Zo was de impact van de Corona-maatregelen op de maatschappij met name in 2020 en 2021 zichtbaar, voelbaar, tastbaar. Het motiveerde ons om nog meer te doen waar we in geloven: mensen van relevante actuele kennis voorzien, impactvolle ervaringen laten opdoen en nieuwe perspectieven bieden. Om zo met elkaar ons bewustzijn te vergroten en doordacht daadkrachtig te kunnen zijn op momenten en in situaties waarin dat van ons gevraagd wordt en betekenis heeft.

In het lustrumboek dat voor je ligt geven we je een inkijkje in wat we zo al gedaan hebben binnen al onze labels. Wat ons drijft. Waarvoor we het doen. En met wie.

We wensen je veel plezier met lezen en zien je graag weer op de achterflap van dit boek, waar we deze introductie zullen vervolgen met een 'outro' en oproep.

*Frank en
Monique*

meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern
Meaningful Matters

**meaningful
matters.**



Ook jij maakt het verschil!

Wij geloven dat iedereen het verschil kan maken. Ook jij. In het klein en in het groot. Voor jezelf, voor de mensen om je heen, voor jouw organisatie en voor de samenleving. Wij helpen je op een persoonlijke, zorgvuldige en unieke manier ontwikkelen. Dat doen wij 'anders dan anders'. Met een bewezen mix van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven. Zodat je bewust keuzes kunt maken die ertoe doen. Zo ontwikkel je de doordachte daadkracht die je nodig hebt voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Meaningful Matters!

Wil je meer weten over onze labels?

Bekijk dan onze activiteiten en artikelen per label.



Meaningful Matters is het moederbedrijf van vier inspirerende en authentieke dochterbedrijven: Avicenna Academie voor Leiderschap / Academie voor Toezichthouders en Commissarissen (onderdeel van Avicenna), Opleidingsinstituut KMBV en Empowering Center. Ieder met hun eigen identiteit en doelgroep. In onze projecten zoeken we juist de synergie op, bundelen we onze krachten en creëren met elkaar, ieder vanuit eigen expertise, een betekenisvol programma met impact!

Wie is Meaningful Matters?

2024 is een bijzonder jaar voor Meaningful Matters: dit jaar bestaat het overkoepelende gedachtengoed van de labels Avicenna Academie voor Leiderschap, Opleidingsinstituut KMBV, de Academie voor Toezichthouders en Empowering Center, namelijk vijf jaar. Reden dus voor een feestje. 'Een mooie mijlpaal die we niet ongemerkt voorbij kunnen laten gaan', vinden ook Frank Seine en Monique Hammink, directie van Meaningful Matters en haar labels. 'We vieren het feest in de vorm van een festival, en hopen dat er veel mensen met ons mee komen vieren'.

'2024 is sowieso een feestjaar voor ons', aldus Frank. 'Want niet alleen Meaningful Matters bestaat 5 jaar. Avicenna viert dit jaar haar 20-jarig bestaan, KMBV staat alweer 33 jaar voor vakmanschap in de zorg en Empowering Center is ruim 23 jaar actief op het gebied van coaching, training, leiderschapsreizen, online leeromgevingen en analysetools.' Genoeg expertise in huis dus, wat door het overkoepelende gedachtengoed van Meaningful Matters nóg beter aan elkaar wordt verbonden. 'Hierdoor is ons aanbod breder, en profiteren onze klanten van kennis en ervaring uit diverse invalshoeken', benadrukt Monique.

Achter de schermen

De afgelopen vijf jaar is er hard gewerkt aan het gedachtengoed van Meaningful Matters, maar wel voornamelijk achter de schermen. Waar staan we voor? Waar willen wij van betekenis zijn? En voor wie? 'Het gedachtengoed en de richting die we op wilden gaan zat natuurlijk al tijdens in de hoofden van Frank en mij, maar expliciet maken was een volgende stap', aldus Monique. 'We kwamen door de corona pandemie in een andere tijd terecht, waardoor we moesten schakelen. Voor ons was op dat moment het allerbelangrijkste dat de activiteiten in de labels doorgang konden vinden. En dat we goed in contact bleven met onze deelnemers, docenten en netwerk als dat niet kon. Meaningful Matters verdween daardoor in de praktijk een beetje naar de achtergrond.' Gelukkig is er vandaag de dag weer ruimte om Meaningful Matters ook in de buitenwereld meer vorm te geven. En met het jubileum en festival in aantocht is dit hét moment!

Synergie en co-creatie

Met het festival wordt de synergie zichtbaar tussen de dochterlabels van Meaningful Matters, én het brede netwerk van onze docenten, experts, ervaringsdeskundigen, klanten etc. 'Meaningful Matters bestaat uit meerdere labels die ieder hun eigen identiteit hebben', stelt Frank. 'Maar daar zit juist onze kracht. Onze deelnemers komen vanuit heel verschillende contexten, maar hebben met elkaar gemeen dat ze oplossingen in de complexe werkelijkheid zoeken. In de basis, ongeacht de branche waarin zij werkzaam zijn, zijn er overkoepelende thema's die spelen. Denk bijvoorbeeld aan 'positieve gezondheid', 'collectief toekomstperspectief,' 'de werking van gemeenschapskracht' of 'het realiseren van doorbraken'. Onze topdocenten kennen die thema's van binnen en buiten. In diverse projecten zoeken we daarom die synergie op en creëren we met elkaar en ons netwerk, allen vanuit onze eigen expertise, een betekenisvol en impactvol programma dat branches overstijgt.'

Hoe dan? Zo dus!

Dat synergie en co-creatie met elkaar in het gedachtengoed van Meaningful Matters een belangrijke plek inneemt, werd ook duidelijk bij de eerste stappen richting de vormgeving van het festival. 'Om het thema 'Hoe dan?... Zo dus!' scherp te definiëren en extra relevant te maken, zijn we met diverse netwerkpartners in gesprek gegaan over welke onderwerpen volgens hen een plek verdienen op het festival. Zij staan met hun werkzaamheden volop in het werkveld én ze zijn goed bekend met de doelgroepen van onze labels.

meaningful matters

www.meaningfulmatters.nl



Wil je meer lezen over waar Meaningful Matters en haar labels voor staan? Verderop in dit katern lees je meer over onze kernwaarden en onze ontwikkelflow. Of kijk op onze website!



Hierdoor weten zij als geen ander welke relevante thema's er spelen in de samenleving. In de gesprekken hebben zij onder meer hun visie gedeeld op de uitdagingen in de huidige samenleving en in hun werkveld, maar bespraken we ook welke kansen zij zien', legt Monique uit.

Kernwaarden en ontwikkelflow

Het festival is dus een mooi voorbeeld van hoe Meaningful Matters werkt, ontwikkelt en daadkracht laat zien. Binnen het gedachtengoed zijn er daarnaast nog twee tools die daarin belangrijk zijn: de kernwaarden en de ontwikkelflow. Monique: 'Toen we in 2019, bij de start van Meaningful Matters, nadachten over wat leren en ontwikkelen voor ons zo effectief maakt, ontstonden onze kernwaarden en ontwikkelflow. Deze vormen voor ons een leidraad, waaraan we onze leergangen, trainingen en trajecten steeds toetsen. Zowel extern als intern. Want waar we extern voor staan, willen we ook intern uitdragen. Anders werkt het niet'. ■

Meaningful Matters | Ons gedachtengoed vormt de inspi

A vertical panel with an orange background. It features a profile of a man and a woman whose faces are composed of small, dark, textured particles. The text is white and arranged in a vertical flow.

meaningful matters.

Wij geloven dat iedereen het verschil kan maken.

In het klein en in het groot. Voor jezelf, voor de mensen om je heen, voor jouw organisatie en voor de maatschappij. Wij helpen je op een persoonlijke, zorgvuldige en unieke manier ontwikkelen. Dat doen wij 'anders dan anders'. Met een bewezen mix van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven. Zodat je bewust keuzes kunt maken die ertoe doen. Zo ontwikkel je de doordachte daadkracht die je nodig hebt voor de uitdagingen van vandaag en morgen.

A vertical panel with a pink background. It features a profile of a woman whose face is composed of small, dark, textured particles. The text is white and arranged in a vertical flow.

Open

Nieuwsgierig en present

We staan midden in de samenleving, zijn daar waar het gebeurt. We kijken open en nieuwsgierig naar de wereld van vandaag en morgen. Door deze ruime blik zijn en blijven we attent en relevant.

A vertical panel with a teal background. It features a profile of a woman whose face is composed of small, dark, textured particles. The text is white and arranged in a vertical flow.

Flexibel

Adaptief vermogen

We zijn altijd in ontwikkeling. Hierdoor zijn we wendbaar en flexibel om te kunnen veranderen. Soms omdat het kan, soms omdat het moet. Als individu, als team en als organisatie.

Onze kernwaarden en ontwikkelflow vormen ons anker, houden ons scherp en dagen ons uit.

Al onze activiteiten, zowel binnen Meaningful Matters als binnen de labels Avicenna Academie voor Leiderschap, Opleidingsinstituut KMBV, de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen en Empowering Center, ondernemen we vanuit onze kernwaarden en ontwikkelflow. Zij zorgen voor onze onderlinge verbinding. En natuurlijk leven we deze kernwaarden ook intern na binnen ons eigen team!

In dit magazine zie je onze kernwaarden in woord en beeld. We dagen onszelf, ons netwerk, onze klanten en deelnemers daar graag mee uit!



ratiebron én het ankerpunt voor al onze activiteiten

www.meaningfulmatters.nl



Het verschil willen maken

Bezieling

We zijn bevangen in de dingen die we doen. We willen elke dag het verschil maken. Voor individuen, teams, organisaties én de samenleving. Door excellente dienstverlening en door echt bij te dragen aan ontwikkeling, bewustwording en daadkracht.



Verbinding en echt contact

Persoonlijk

Met ons kennisnetwerk verbinden we mensen en creëren we ontmoetingen en ervaringen die inzicht geven en raken. We communiceren open, persoonlijk en maken echt contact. Dat doet ertoe voor ons.



Impact realiseren

Daadkracht

We vertalen kennis, inzichten en ervaringen altijd naar doordachte daadkracht. De enige manier om daadwerkelijk iets te bereiken. Daartoe dagen we onszelf en onze deelnemers elke dag uit.



Hoe werkt onze ontwikkelflow?

Wist je dat...alle labels van Meaningful Matters gebruik maken van de Meaningful Ontwikkelflow bij de ontwikkeling, samenstelling en uitvoering van de opleidingsactiviteiten? In alles wat wij bieden, komen drie relevante elementen terug. Elementen die jou als deelnemer andere perspectieven bieden, evenals nieuwe inzichten en ervaringen. Die jou helpen te doen wat ertoe doet. Elementen die in samenhang (kunnen) zorgen voor schuring, maar ingezet op het juiste moment en op de juiste plek uiteindelijk zorgen voor die extra glans. En impact! Monique vertelt erover.

Het ontstaan van de ontwikkelflow

Toen we in 2019 nadachten over waarom we nu doen wat we doen binnen al onze labels en van daaruit ons overkoepelend gedachtengoed Meaningful Matters ontwikkelden, dachten we uiteraard ook na over wat leren en ontwikkelen bij ons nu zo effectief maakt. Want, dat we iets goeds deden, wisten we vanuit alle evaluaties én ons bestaansrecht, van toen al 28 jaar KMBV, 15 jaar Avicenna en 18 jaar Empowering Center. Maar wat dat precies was, hadden we nog niet zo helder uitgeschreven. En dat werd tijd!
De ontwikkelflow kreeg vorm.



Elementen ontwikkelflow

Een aantal elementen komen altijd terug in wat we bieden, bij elk van onze labels:

> Relevante gedegen kennis

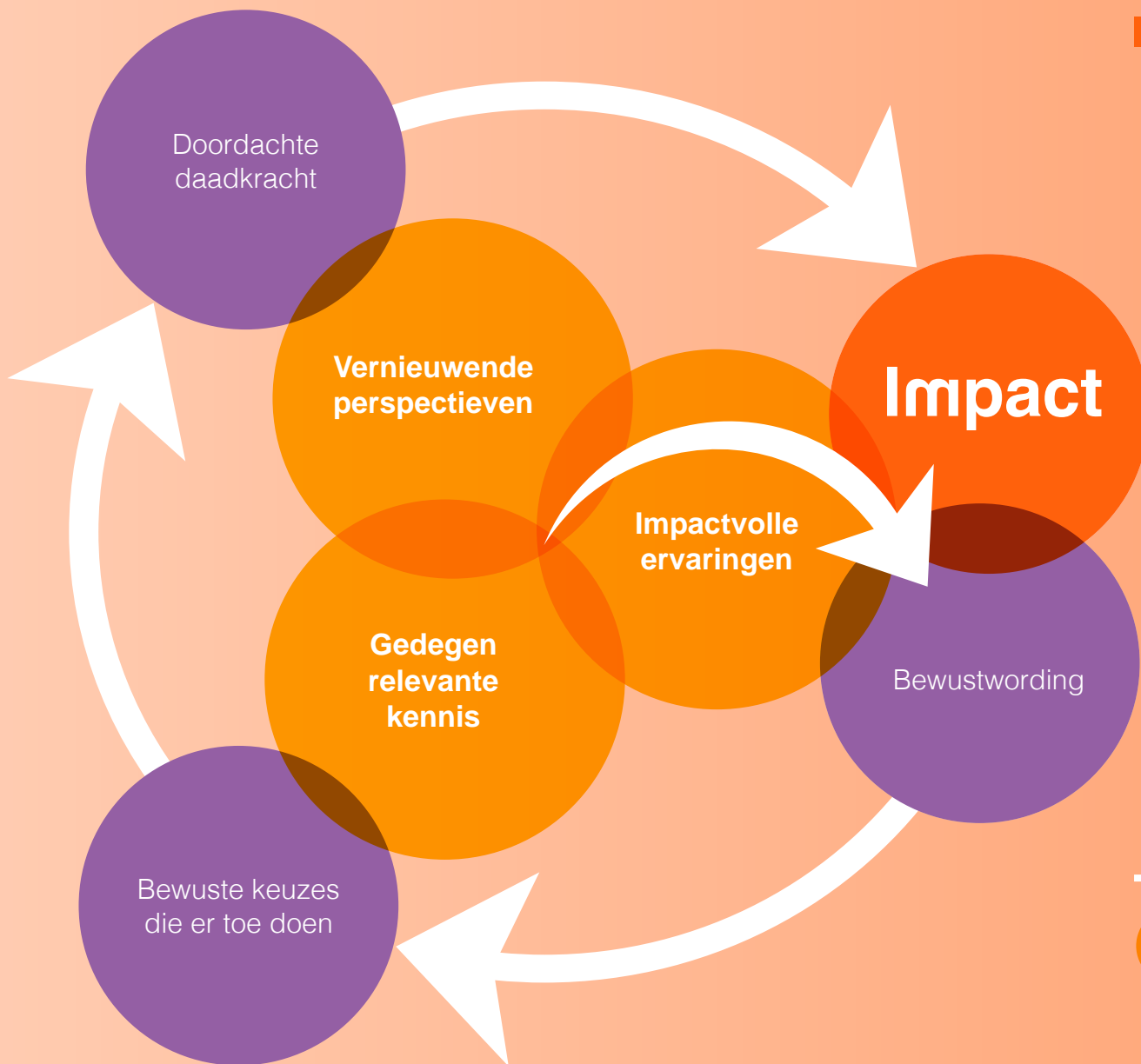
we willen altijd up-to-date en relevante kennis bieden aan al onze deelnemers. Geen eindeloze theoretische verhandelingen, maar die kennis die ertoe doet. Die mensen verder helpt, inzicht geeft, of gewoon noodzakelijk is om het vak uit te kunnen oefenen. Of dat nou het vak van verpleegkundige, leidinggevende, bestuurder of toezichthouder is.

> Impactvolle ervaringen

we weten dat mensen beter leren als er niet alleen kennis geboden wordt, maar ze ook iets meemaken, een ervaring opdoen, geraakt worden. Geboden kennis komt dan dieper binnen, mensen onthouden het beter en koppelen het aan iets dat voor henzelf betekenis heeft. In al onze leergangen, lesdagen en programma's bieden we daarom, naast kennis, ervaringsgerichte werkvormen die raken.

> Nieuwe perspectieven

een cruciaal element van leren en ontwikkelen is dat je nieuwe perspectieven aangereikt krijgt. Dat er een context gecreëerd wordt die stimuleert dat je ontvankelijk bent om jouw eigen 'waarheid' en 'kennis tot dan toe' onder de loep te nemen. Om ze opnieuw te bezien, te challengen en aan te vullen met nieuwe perspectieven, andere gezichtspunten en verrijkende nieuwe inzichten.



Deze drie elementen vormen de basis van ons ontwikkelmodel. Tezamen zorgen zij voor het ontwikkelen van een groter bewustzijn, wat helpt om tot daadwerkelijk goed doordachte, doorvoelde en bewuste keuzes te komen. Dit stimuleren we ook in onze programma's: hoe kom je nou tot die bewuste keuzes? Wat houdt je mogelijk tegen om ze te maken en wat heb je nodig om dat wel te doen? En vervolgens: hoe zorg je dat die bewuste keuze dan ook daadwerkelijk vorm gaat krijgen?

Doordachte daadkracht leidt tot Impact!

Dat vraagt om doordachte daadkracht. De volgende stap in ons model. Doordacht, omdat 'zomaar' daadkracht vaak niet leidt tot waar je wilt zijn. Het zet wel iets in beweging, maar kan ook destructief, dominant of beschadigend zijn.

Doordacht dus. En doorvoeld. Op basis van, in de vorige stap, bewust gemaakte keuzes.

Zo komen we tot Impact! Voor de deelnemer zelf. Voor zijn of haar cliënten, medewerkers en teamleden. Voor de organisatie. En voor de maatschappij. Omdat we allemaal het verschil kunnen maken. In het klein en in het groot. Daar geloven wij in!

Een beter passend jasje

De ontwikkeling van het gedachtengoed van Meaningful Matters heeft niet alleen gevolgen voor de dingen die we doen en de manier waarop we dat doen. Ook onze huisvesting moest eraan geloven. Na tien jaar gevestigd te zijn geweest in het eeuwenoude patriciershuis aan de Stromarkt in Deventer, was het tijd om onze behuizing meer in lijn te brengen met daar waar we het verschil willen maken: midden in de samenleving!

Open



Hoewel onze prachtige locatie aan de Stromarkt uniek was, ontzettend mooie plafondschilderingen bevatte, en onderdak heeft geboden aan bijzondere bewoners zoals de Regenten-familie Dumbar, de 17e-eeuwse schilder Revius en de uitgeverfamilie Kluwer, was het tijd voor vernieuwing. De uitstraling van de Stromarkt was geweldig, maar niet meer passend bij ons nieuwe gedachtengoed.

Lesley Nieukoop, onze Meaningful Matters officemanager, was nauw betrokken bij de verhuizing. Ze werkt al ruim 9 jaar bij onze organisatie en herinnert zich het pand aan de Stromarkt als een statig herenhuis, met een monumentaal karakter. Ze vond het een mooie locatie, maar realiseerde zich toentertijd ook dat het niet helemaal meer paste bij de organisatie. Het open, transparante karakter van de organisatie was niet terug te zien in het uiterlijk van de locatie. Jammer, vond ze, maar een goede keuze om te gaan verhuizen. 'De Stromarkt had meer het 'oude' Avicenna-karakter, maar we hebben natuurlijk veel meer labels van waaruit we werken en ook binnen Avicenna hebben we veranderingen doorgevoerd in lijn met wie we willen zijn in deze tijd'.

Lesley: 'Toen de kans zich aandeed om naar een pand te verhuizen dat niet alleen duurzamer is, maar zich ook nog eens 'midden in de samenleving' bevindt, besloten we de uitdaging aan te gaan. Spannend, maar wel heel erg leuk! We verhuisden naar een vleugel in een voormalige ROC-school in Deventer, waar we omringd zijn door allerlei andere soorten bedrijven. Kleine zzp'ers, maar ook grotere organisaties. We kregen bovendien de mogelijkheid om onze nieuwe plek helemaal zélf te gaan vormgeven en in lijn te brengen met onze kernwaarden.

En dit deden we samen: ons hele team mocht meedenken over de aankleding van de vleugel. Zo werd de kleur van de vloer bepaald door middel van een stemronde, waarbij de meeste stemmen golden.

We mochten daarnaast ook onze eigen kantoren per afdeling of label en onze werkplekken inrichten met persoonlijke decoratie, zoals een leuk vloerkleed of een tweedehands kast die online werd gespot. Lekker duurzaam, oude spullen kregen een tweede kans. Ook dat past weer perfect bij wie we willen zijn', aldus Lesley.

Niet alleen aan de personal touch is te zien dat het een unieke Meaningful Matters-locatie is geworden. Op de muren van onze werkruimtes zijn de verschillende kleuren én onze bijpassende kernwaarden te zien. Directeur Monique Hammink: 'We wilden de kernwaarden niet alleen op papier hebben, maar elkaar en onszelf scherp houden dat we deze ook naleven. Daarom zijn ze letterlijk in het zicht gehouden.'

Daarnaast zijn alle werkruimtes gescheiden door glazen wanden, wat onze vleugel een open en transparante uitstraling geeft. Monique: 'Dat open karakter stimuleert ons om 'over de labels heen' te kijken. Zo zijn onze overkoepelende afdelingen, zoals marketing en financiën, in het midden van het kantoor geplaatst. Op deze manier zijn ze voor iedereen goed vindbaar, label-breed. Daarnaast hebben Frank en ik geen eigen kantoor meer. Per dag kijken wij waar we gaan zitten, we zijn daar waar we op dat moment moeten zijn'.

Ook Lesley ziet dat onze nieuwe locatie haar en haar collega's dichterbij elkaar brengt: 'Op de nieuwe locatie kunnen we gemakkelijk bij elkaar aankloppen. Het is een toegankelijke, kleurrijke omgeving!'

De metamorfose van onze plek aan de Zuphenseweg heeft geleid tot een open, transparant en kleurrijk kantoor, waar verbinding vanzelfsprekend is, we flexibel van de ruimtes gebruik kunnen maken en vanuit bezieling graag met doordachte daadkracht het verschil maken! ■



Make a change!

Wij geloven dat iedereen een verschil kan maken. In het klein, in het groot, lokaal, regionaal of landelijk, dat maakt niet uit. Daar streven wij zelf naar in de dingen die we doen én we kiezen bewust voor samenwerking met mensen uit ons netwerk die betekenisvolle bijdragen leveren aan de samenleving. Mensen die vanuit passie, drive en commitment het verschil maken op een plek die voor hen belangrijk is. Altijd vanuit de intentie de mens, de organisatie en/of de wereld een klein beetje mooier achter te laten dan zij haar gevonden hebben. Waar we kunnen, ondersteunen we hen. Soms door ze te sponsoren, soms door ze een podium te bieden. Soms op geheel andere wijze. Graag introduceren wij een aantal van onze 'changemakers'. Laat je inspireren!



Thea Coolen – Ronald McDonald De Kindervallei

Avicenna docent Thea Coolen is managng directeur van het Ronald McDonald huis 'de Kindervallei' in Valkenburg. Samen met een team van enthousiaste vrijwilligers laat zij gezinnen met een zorg-intensief kind even onbezorgd genieten van een welverdiende vakantie. Haar bijzondere en vooral persoonlijke ervaringen deelt zij regelmatig met deelnemers aan het Avicenna programma Leiderschap door Creatie, in de hoop hen te inspireren. Een win-win voor beide kanten. Thea zorgt dat haar vergoeding rechtstreeks ten goede komt aan de gezinnen die het nodig hebben, Avicenna deelnemers genieten van haar mooie verhaal en haar werk. Want: 'Alleen als we samen twinkelen, kunnen we de ogen van anderen laten twinkelen.' ■



Vincent Cornelissen

Oud-Avicenna deelnemer Vincent Cornelissen is ingenieur en voorzitter van de ALS-patiëntenvereniging. Voorheen was hij directeur van de Bloembollen-keuringdienst (BKD) om de dienst 'future-proof' te maken. Maar toen hij ongeveer negen jaar geleden de diagnose ALS kreeg, stond zijn leven op de kop. In plaats van bij de pakken neer te gaan zitten, zette Vincent zijn enorme levenskracht in om naast zijn werk onder meer de jaarlijkse ALS Lenteloop te organiseren om geld in te zamelen voor onderzoek naar deze ziekte. Ruim 1,5 miljoen haalde hij op voor onderzoek, Avicenna was trotse sponsor van Vincent en zijn bijzondere werk. Hoewel in 2022 de laatste Lenteloop-editie plaatsvond, maakt hij zich nog steeds hard voor ALS-patiënten als voorzitter



van de ALS-patiëntenvereniging. 'Zo lang het kan het leven vieren', is zijn inspirerende motto. ■



Ingrid Wender

Leiderschap
Practicum
moderator
Ingrid Wender
ging niet

stilzitten tijdens de coronacrisis. Integendeel: tijdens de pandemie startte de actrice, cabaretière, scenarioschrijfster én coach, in samenwerking met Stichting Gezond Noord en Doras, een buurtcultuurproject genaamd 'Theatrale Noorderpark Wandeling'. Voor en door de buurtbewoners van Oud-Noord, gelegen in Amsterdam. Samen met actrice en theatermaker Teunie de Brouwer, die ook voor Avicenna optreedt als docent, vroeg zij de Amsterdamse Toneelschool en Kleinkunstacademie of zij, in een moeilijke tijd, door middel van kunst en cultuur van waarde konden zijn voor Oud-Noord. Uiteindelijk werd elke student aan een buurtbewoner gekoppeld. Omringd door dans, poëzie en zang ontmoetten zij elkaar. 'Buurbewoners maakten weer contact, ze werden gezien en gehoord. Dat was en is ongelooflijk belangrijk. Het biedt perspectief, hoop en plezier', aldus Ingrid. ■

Marita van Maaren

Vrijwilligerswerk doen op mooie plekken in de wereld, om daar een verschil maken. Kerndocent van Opleidingsinstituut KMBV, Marita van Maaren, voegde daad bij het woord en vertrok tijdelijk naar Zuid-Afrika. Daar ontmoette zij Masentle, een jonge dame van 20 jaar, met een chronische oogontsteking die haar functioneren flink in de weg zit. Door haar oogproblemen is Masentle al vroeg gestopt met school, nu helpt ze mee in de zorg voor kinderen in haar dorp en runt ze een naaiatelier. Maar door de problemen met haar zicht wordt dit werk steeds moeilijker. Dankzij zorg van Marita en sponsoring van Meaningful Matters kreeg Masentle uitgebreide onderzoeken aan haar ogen, is haar ziekte momenteel stabiel én heeft ze een passende bril gekregen. Er ging letterlijk een wereld voor haar open! Ze kan (weer) precies zien hoe de draad door de naald gehaald moet worden en heeft hierdoor weer plezier in haar werk. 'Everything has changed', aldus Masentle en Marita. ■

Dit is natuurlijk maar een kleine greep uit ons geweldige, betekenisvolle netwerk.

Benieuwd naar al onze Changemakers?

Lees op onze website de verhalen van nog meer bijzondere docenten, partners en oud-deelnemers



Tekst Kirsten Dorrestijn
Foto Meaningful Matters



‘Vernieuwing teweegbrengen vergt moed’

De wereld een beetje mooier maken, dat is de missie van Monique Hammink en Frank Seine en hun opleidingsinstituut Meaningful Matters. De manier waarop ze dat doen, sluit zo goed aan bij de missie van Buddy to Buddy dat ze partners werden.

Wanneer ben je een leider? ‘Je rol of functie is niet doorslaggevend,’ zegt Frank Seine, oprichter en mede-directeur van Meaningful Matters. ‘Iedereen kan leiderschap tonen. Een buurtwerker of verpleegkundige die geen leidinggevende functie bekleedt, kan beslissen om iets te doen wat echt nodig is. Door initiatief te tonen, je een probleem toe te eigenen én de oplossing aan te dragen toon je ook leiderschap.’ Frank trekt een parallel met nieuwkomers. ‘Mensen die onveilige levensomstandigheden ontvluchten en op zoek gaan naar nieuw perspectief, tonen bij uitstek leiderschap.’

Monique Hammink bestiert samen met Frank het opleidingsinstituut Meaningful Matters. Monique: Onze programma’s zijn

bedoeld voor bestuurders, toezichthouders en leidinggevendenden die hun leiderschap willen inzetten om verschil te maken. Je verbinden met je missie en met de mensen in je organisatie is een voorwaarde om daar succesvol in te zijn. Vernieuwing tweebrengen vergt bewustzijn en moed. Daarom bieden wij naast gedegen kennis ook veel impactvolle ervaringen aan deelnemers. Sinds onze kennismaking met de mensen van Buddy to Buddy zijn we de gigantische waarde van hun aanpak gaan zien, waarderen en inzetten. Dat begon voor Monique gewoon door buddy te worden in haar woonplaats.

Écht contact

Monique: ‘De wereld een beetje mooier maken, het verschil maken, zit volgens mij niet alleen in grote zaken, ook in kleine acties. Wezenlijk contact maken bijvoorbeeld, echt aandacht hebben voor iemand. Even een praatje in de supermarkt of oogcontact maken zodat iemand zich gezien voelt. Ik werd zelf buddy midden in corona-tijd. Wekelijks gingen mijn buddy en ik een uurtje met elkaar wandelen gedurende twaalf weken. Dat was alles,

en het was veel. Voor ons allebei. Het liet mij weer eens zien hoe eenvoudig het is om iets te betekenen voor een ander.’

Toch trekken Monique en Frank het graag groter: ‘Nieuwkomers komen uit een situatie waar geen perspectief is. In een nieuwe omgeving moeten zij hun leven opnieuw inrichten. Ze zullen met een pro-actieve houding aan de bak moeten, anders gaan ze leunen op de voorzieningen die er zijn. Het is aan ons om hen hiervoor de juiste de omstandigheden te bieden. Zo moeten we als samenleving bijvoorbeeld voorkomen dat regels nieuwkomers belemmeren om te kunnen werken. Als ontvangende samenleving dienen wij nieuwkomers te faciliteren en aan te moedigen om initiatief te nemen. Voor ons is dat uitgangspunt vanzelfsprekend. Binnen onze organisatie werken wij ook zo: we kijken wat medewerkers nodig hebben om zich prettig te voelen om tot bloei te komen.’ Dat het persoonlijke contact de basis vormt van alles waar Buddy to Buddy voor staat,

‘Meer inclusie maakt onze maatschappij kleurrijker’

vindt Frank mooi. ‘Ik ben van origine opgeleid als maatschappelijk werker op de sociale academie. Destijds gold het motto: als je iemand wilt helpen, moet je vooral niet vanuit een persoonlijke relatie werken



maar professioneel op afstand blijven. Buddy to Buddy keert dit om: juist in het persoonlijke contact zit de sleutel. Deze benadering was voor mij een eyeopener. Want vanuit persoonlijk contact ontstaat een duurzame verbinding en zorg je dat mensen zich hier thuis kunnen voelen. Die warmte, die verbinding voel ik tijdens de bijeenkomsten en feesten van Buddy to Buddy.'

Nieuw perspectief

'Op een dag vroeg een vrouw van Turkse afkomst mij of wij ook mensen met een niet-Nederlandse achtergrond opleiden', vertelt Frank. 'Ik was me er tot dat moment niet van bewust dat we dat niet deden.' Terwijl hij in zijn opleidingstrajecten altijd nieuwe gezichtspunten wil bieden om daarmee bewustzijn te creëren. De vraag bracht Frank op een nieuw idee: een opleiding voor mensen die in een Raad van Toezicht zitten van grote organisaties. En dan speciaal voor professionals die hun wortels buiten Nederland hebben. 'Inmiddels hebben tweehonderd mensen deelgenomen aan deze leergang. Een belangrijk onderdeel ervan is samen kijken naar kwaliteiten die mensen uit een andere cultuur meebrengen

en welke meerwaarde zij daarmee leveren aan de Nederlandse samenleving.'

Op die toegevoegde waarde mag in het algemeen in Nederland meer nadruk komen te liggen, vinden Monique en Frank. 'Gemeenschapszin is in veel culturen heel sterk, terwijl wij in Nederland erg individualistisch zijn ingesteld. Er is in onze maatschappij grote behoefte aan gemeenschappen, en aan kennis over hoe je gemeenschapszin opbouwt,' zegt Monique. 'Buddy to Buddy laat zien hoe je als burgerinitiatief met weinig middelen inwoners van hele steden gezamenlijk in beweging brengt, vindt Monique. 'Daarmee vormt de organisatie een mooi voorbeeld hoe je van betekenis kunt zijn. Daarom laten we de mensen achter Buddy to Buddy gastlessen geven in onze leiderschapstrainingen. 'Aan een zaal vol ervaren

directeuren van woningbouwcorporaties of een groep ambitieuze jonge leiders laten zij prachtig zien hoe zij gemeenschappen vormen in alle gemeenten waar ze actief zijn en hoe zij mensen verbinden.'

Uitwisselen

Inzichten delen, gelijkwaardigheid, nieuwe perspectieven laten zien - het zijn kernwaarden die de mensen achter Buddy to Buddy en Meaningful Matters in elkaar herkennen en met elkaar delen. Hun partnerschap zit 'm in de uitwisseling. Als partner van Buddy to Buddy stelt Meaningful Matters opleidingsplekken beschikbaar voor medewerkers van Buddy to Buddy, waardoor de organisatie kan groeien. Zo volgde de directeur een opleiding waarin hij de meerjarige strategie van de stichting verder kon ontwikkelen. Andere leden uit het kernteam volgden de Future leadership course die draait om persoonlijk leiderschap. Daarin komen zaken naar voren als: wie wil jij zijn als leider? Hoe ga je om met stress en niet-weten? Frank: 'Met deze trainingen maken we impact op de hele organisatie van Buddy to Buddy en dus ook op de samenleving. Of zoals de oprichters van Buddy to Buddy het zelf zeggen: als wij onze mensen laten groeien, dan groeit de organisatie mee en dus ook onze missie.'

'In al onze opleidingen stimuleren wij deelnemers tot bewustwording, het ontdekken van hun talenten en hoe ze die in hun organisatie kunnen inzetten. Op die manier proberen wij een maatschappijbrede bijdrage te leveren. Wil je mensen intrinsiek motiveren om iets bij te dragen aan de maatschappij, dan moeten we meer oog hebben voor hun talent en wat ze te bieden hebben. Als we daarvoor openstaan, ontstaat er een rijke en kleurrijke samenleving.' •

PARTNERSCHAP

- > Jonge ambitieuze mensen die bij Buddy to Buddy werken mogen een leiderschapsprogramma volgen bij Meaningful Matters.
- > Meaningful Matters ontwikkelt een training speciaal voor de Raden van Toezicht van elke vestiging van Buddy to Buddy in Nederland.
- > Zodra de gelegenheid zich voordoet is er ruimte om nieuwkomers volledig gesponsord te laten deelnemen aan een opleiding.
- > De mensen achter Buddy to Buddy zijn gastdocent bij de Meaningful Matters opleidingen. Zo bieden zij deelnemers van leergangen een nieuw perspectief op vluchtelingen, community building en wat zij kunnen leren van maatschappelijke organisaties. Meer informatie: meaningfulmatters.nl en buddytobuddy.nl

We never create alone!

Wij werken graag samen met toppers! Topdocenten en toptrainers in hun vakgebied, topperformers die je laten ervaren wat is en mag zijn, toplocaties waar jouw deelname echt tot leven komt, topdeelnemers die zich graag laten verrassen en inspireren en een intern topteam van enthousiaste collega's. Niet gek dus dat wij ons netwerk regelmatig betrekken bij het ontwikkelen van onze activiteiten. Want, hoe bijzonder is het dat we al deze kennis en ervaring in huis hebben én dat we daar gewoon gebruik van kunnen en mogen maken? Zo ook voor het festival, waarbij we met input van verschillende personen uit ons netwerk tot het thema 'Hoe dan? Zo dus!' zijn gekomen. Nadat het idee van een festival was geboren, volgde voor ons ook een nieuwe reeks aan 'Hoe dan?'-vragen. Hoe moet het festival eruitzien? Hoe gaan we het vormgeven? Hoe maken we het festival breed geschikt voor al onze labels? Hoe zetten we onszelf en onze labels eigenlijk neer? Hoewel we er zelf ideeën over hadden, besloten we hulptroepen in te schakelen.

Een kleine marktinventarisatie

Om allereerst het thema van het festival scherper te kunnen stellen en verder vorm te geven, hebben we diverse netwerkpartners gevraagd naar welke onderwerpen volgens hen een plek verdienen op het festival. Zij staan met hun werkzaamheden namelijk volop in het werkveld én zijn goed bekend met de doelgroepen van onze labels. Hierdoor weten zij als geen ander welke relevante thema's er spelen in de samenleving. We hebben hen onder meer gevraagd naar welke uitdagingen en kansen zij zien in de huidige samenleving en in hun werkveld. En hoe zij mogelijke veranderingen zien, met wat daarvoor nodig is. Dat leverde een hoop interessante input op, waarmee uiteindelijk ook de invulling van de drie podia op het festival is vormgegeven.

Doordachte daadkracht en het tonen van lef

We spraken onder meer met dr. Steven de Waal over de grootste uitdagingen voor toezichthouders op dit moment. Steven is oprichter en voorzitter van de denktank Public Space, een van de eerste private, onafhankelijke denktanks in Nederland, en is al jaren actief binnen Meaningful Matters als docent. Hij merkte tijdens het gesprek op hoe de Raden van Toezicht over de jaren heen zijn veranderd: er wordt volgens hem steeds meer verwacht van toezichthouders op het gebied van strategische en politieke inschatting. 'Raden van Toezicht (RvT) hebben niet louter meer een toezichtsfunctie, maar zijn veel meer inhoudelijk bezig met waar het over gaat en waar we naar toe willen.

Dat is niet meer iets van alleen het bestuur, de RvT is hiermee een kritische partner van het bestuur geworden. Toezichthouders moeten de persoonlijke moed hebben om in spannende tijden de juiste dingen te doen en de goede vragen te stellen', aldus Steven. Het tonen van daadkracht, doorbraken creëren en het hebben van lef om een niet-populaire boodschap te brengen werd als thema door meerdere gesprekspartners genoemd, ook buiten het toezichthoudende veld om. Zo benoemde Ilona Eichhorn, partner, trainer en coach bij ImpactAll het belang van het aangaan van een gelijkwaardig gesprek, vooral ook om wantrouwen tegen te gaan.

Community Building en gemeenschapskracht

Birgit Oelkers legt treffend uit hoe professionals baat hebben bij een veerkrachtige houding in hun werk, helemaal in de huidige, veranderende samenleving. Birgit werkt al vierentwintig jaar in verschillende rollen op het gebied van buurt- en wijkontwikkeling, community-building en gebiedsgericht werken. Namens Avicenna is Birgit al jaren actief als docent. Ook zij ziet een nieuwe ontwikkeling, namelijk het 'tipping point' naar gemeenschapskracht. 'We zijn de afgelopen decennia in de publieke sector heel erg vanuit de dienstverlening gaan werken. Zo is de gehele verzorgingsstaat hierop gebaseerd en is het in de perfectie doorgevoerd. Nu merk je dat er een omslag gaande is. Mensen denken weer meer vanuit een gemeenschap en dat vraagt wat anders van onze samenwerking', aldus Birgit. Jan Smelik onderschrijft dit. Als voorzitter van de Coöperatie Austerlitz Zorgt, en met een jarenlange ervaring in de zorg, ziet Jan dat niet alleen de



Steven de Waal



Jan Smelik

samenleving een nieuwe beweging in de vorm van gemeenschapskracht kent. Volgens

hem is leiderschap - daaruit voortvloeiend - ook in een nieuw tijdperk gekomen. 'Het is een fundamentele kanteling in de samenleving die we op dit moment zien. Het huidige systeem, waar we al meer dan honderd jaar de samenleving op gebaseerd hebben, loopt nu vast. De gezondheidszorg en de armoedebestrijding lopen vast, en de sociale verschillen worden groter.'

Het begint bij jezelf

Bezieling, niet voor niets een van de kernwaarden van ons gedachtengoed, staat bij steeds meer professionals hoog in het vaandel, zo stelt drs. Rashid Azimullah. Hij is een bedrijfskundig econoom en heeft een internationale carrière opgebouwd. Sinds 2020 is hij directeur van Stichting Expertise-centrum Oefenen.nl, een (deels) online leeromgeving. 'We praten te veel en doen te weinig. Vaak zie je mensen die wel goede bedoelingen hebben: 'we moeten de wereld verbeteren', 'de oorlogen moeten stoppen' enzovoort, maar er zelf niks aan doen in hun werk. 'Je moet zélf beginnen, dan heb je ook meer recht van spreken', aldus de bedrijfskundig econoom. Hij ziet dat steeds vaker professionals hun baan

verruilen voor maatschappelijk werk, iets wat hij zelf jaren geleden ook heeft gedaan. Een ontwikkeling die hij alleen maar kan toejuichen, al beseft hij zich dat de weerbarstigheid van de samenleving het ook lastig maakt om dingen anders te doen. Ook Paula Kolthoff onderschrijft het belang van bij jezelf beginnen en het hebben van persoonlijk contact. Om als professional, in welke branche dan ook, succesvol te zijn in het communiceren naar je collega's en werknemers, is het essentieel om persoonlijk en echt contact te maken. Dat doet ertoe. Door meer naar je lichaam te luisteren, in plaats van je hoofd, kan je dit volgens Paula bereiken. 'Mensen vallen bij bosjes neer en beseffen: met je kop alleen red je het niet. Daar zit een grote uitdaging in de huidige maatschappij. We moeten weer even een stap terug doen, en bewust bezig zijn met ons eigen lichaam.'

Een thematisch festival

Bovengenoemde thema's, en diverse andere thema's die uit de gesprekken zijn gekomen, worden op 2 oktober geprogrammeerd op het Meaningful Matters Festival. Met recht dus een netwerkevent! ■



Paula Kolthoff



Birgit Oelkers



Rashid Azimullah

meaningful
matters.

Samenwerkingen houden ons scherp

In de afgelopen jaren hebben we niet alleen een mooi netwerk aan docenten om ons heen verzameld, maar zijn er ook duurzame relaties ontstaan met diverse complementaire partners. Professionele organisaties, waar we op zakelijk vlak waardevolle programma's mee hebben ontwikkeld, academies mee hebben opgezet, breed inspirerende sessies hebben georganiseerd en ons aanbod mee hebben verruimd. Partners die net als wij een verschil willen maken en daar hun activiteiten voor inzetten. Alles om onze klanten nog beter van dienst te kunnen zijn en optimaal te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling. We zetten deze partners graag in het zonnetje.



Samen met Executive Search Bureau Maes & Lunau heeft Avicenna de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen opgezet.



De NVTZ is onze samenwerkingspartner voor de NVTZ Academie, waar we opleidingen verzorgen voor Toezichthouders in zorg en welzijn.



In samenwerking met de OKF verzorgt Opleidingsinstituut KMBV de opleiding Kwaliteit.



De VTW is onze samenwerkingspartner voor de VTW Academie, waar we opleidingen verzorgen voor commissarissen in woningcorporaties.



Met Bureau Tromp heeft Avicenna de leergang Transformerend Leiderschap ontwikkeld.



De samenwerking van de Academie voor toezichthouders met de Governance Academy resulteerde in een breder aanbod opleidingen op het gebied van toezichthouden.



Met een deel van de opbrengst van onze open programma's ondersteunen we buddy to buddy financieel. Daarnaast sponsoren we in ieder open programma een plek voor een nieuwe Nederlander.



De VTOI-NVTK is onze samenwerkingspartner voor de VTOI-NVTK Academie, waar we opleidingen verzorgen voor toezichthouders in onderwijs en kinderopvang.



Adviesbureau Turner verzorgt diverse bijdragen in onze programma's. Ook op het gebied van incompany aanbod werkt Avicenna met hen samen.



De VTH is onze samenwerkingspartner voor de VTH Academie, waar we opleidingen verzorgen voor toezichthouders in Hoger onderwijs.



Opleidingsinstituut KMBV is aangesloten bij V&VN. Deelnemers die lid zijn van deze organisatie, ontvangen korting op deelname aan een deel van onze opleidingen.



Samen met Scolix voor goed geleid onderwijs ontwikkelde Avicenna een leergang speciaal voor Bestuurders in onderwijs.



Samen met expertcollege houdt Opleidingsinstituut KMBV haar online leeromgevingen actueel.



In samenwerking met de NVZD organiseert Avicenna twee keer per jaar de Governance Colleges voor zorgbestuurders.



De Toneelacademie in Maastricht is niet alleen onze locatie tijdens het Leiderschap Practicum aldaar, maar samen zorgen we ook voor het beste programma.

meaningful
matters.

Co-creatie als basis voor succesvolle trajecten

Meaningful Matters bestaat uit meerdere labels die ieder hun eigen identiteit en doelgroep hebben. Dat is soms ingewikkeld, maar daar zit ook juist onze kracht! Om (incompany) klanten en deelnemers het beste te kunnen bieden, passend bij hun vraag, zoeken we in diverse projecten daarom die synergie op. Samen creëren we, allen vanuit onze eigen expertise, een betekenisvol en impactvol programma dat perfect aansluit op de vraag. Een mooi voorbeeld van deze samenwerking is 'werken volgens de Bedoeling', bij Zorgorganisatie Thebe. Opleidingsinstituut KMBV én Avicenna sloegen met Thebe de handen ineen en creëerden een prachtig ontwikkeltraject. Nancy de Crom werkte als Projectleider Ontwikkelingsprogramma's intensief samen met KMBV en Avicenna in dit driejarige incompany leertraject.



Er werken ongeveer 4000 mensen bij Thebe, organisatie voor wijkverpleging, specialistische zorg, thuisbegeleiding, dagbesteding en woonzorgcentra in de regio West- en Midden-Brabant. Zij leerden terug te gaan naar het werken volgens De Bedoeling.

Thebe



‘Tijdens de laatste lesdag maakten deelnemers een plan van aanpak voor hun eigen locatie. Maar als zes lesgroepen per jaar op één locatie het programma afsluiten, is uitvoering daarvan niet haalbaar. In de projectgroep (waar ook KMBV en Avicenna deel van uitmaakten) bespraken we hoe we het lesprogramma hierop konden aanpassen. Dat was één van de vele terugkoppelingen vanuit de organisatie naar KMBV en Avicenna die het programma door samenwerking beter maakten. Deze intensieve co-creatie tussen Thebe en KMBV en Avicenna maakte het mogelijk om signalen van de werkvloer over de beleving van het ontwikkelprogramma in te zetten bij het continu verbeteren van de lesdagen’, vertelt Nancy de Crom.

Nancy was drie jaar lang de schakel tussen Thebe en de programmamanagers van KMBV en Avicenna. ‘Soms ging het om heel praktische en organisatorische zaken. Maar vaak ook om de inhoud van het ontwikkelprogramma, zoals welke trainers of gastdocenten sluiten het beste aan bij de deelnemers of welk lesmateriaal gaan we gebruiken. Altijd in overleg met onze interne projectgroepen’, vertelt ze over de manier waarop Thebe, KMBV en Avicenna, ieder vanuit zijn eigen expertise, invulling gaven aan co-creatie bij dit langdurige en veelomvattende programma waarin uiteindelijk alle 4000 medewerkers van Thebe zijn meegenomen. Nancy was vanuit Thebe medeverantwoordelijk voor ontwerp, uitvoering en evaluatie van de leergangen die zijn ingezet om werken vanuit De Bedoeling tot stand te brengen.

Het ontwikkelprogramma was onderdeel van een veel grotere transitie naar een meer waardegedreven organisatie. Daar paste ook een nieuw besturingsmodel bij. Thebe is gaan werken met zelfstandige teams. Alles om de cliënt centraal te zetten. Daar hoorde óók het ontwikkelen van andere competenties, houding en gedrag van medewerkers bij, net als een meer coachende en faciliterende leiderschapstijl.

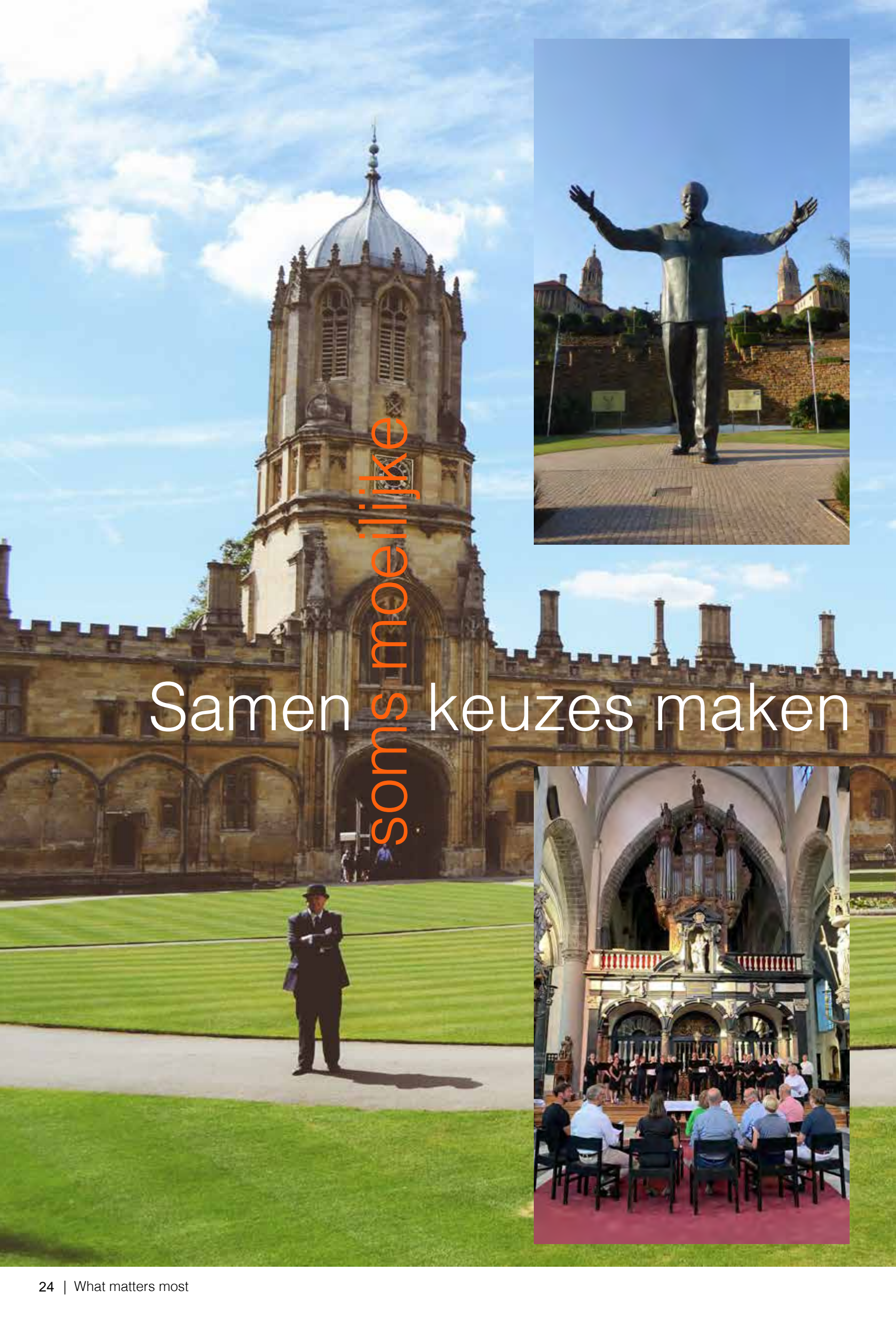
Thebe wilde dus terug naar De Bedoeling. Maar wat betekent dat? Nancy: ‘Terug naar de bedoeling betekent terug naar de cliënt. Wie heb ik voor me? Wat is voor hem/haar belangrijk? En wat moet ik dan doen? Want we zorgen niet langer vóór onze cliënten, in de zin dat we hun leven als het ware overnemen, zoals wanneer mensen vroeger in een verzorgingshuis gingen wonen.

Liever werken we in menslievende zorg samen met cliënten en hun naasten, zodat zij zo lang mogelijk zelf de regie houden en zoveel mogelijk zelfredzaam blijven. Dat vraagt om luisteren, reflecteren, probleemoplossend (flexibel) werken en samenwerken. Individueel maatwerk dus.’

Dit vereist eveneens een veilige leercultuur waarin mensen de ruimte krijgen om hun nieuwe gedrag en vaardigheden te oefenen, waar de dialoog wordt aangegaan, feedback gevraagd wordt, waar naar elkaar geluisterd wordt, waarin medewerkers gecoacht worden en fouten mogen maken. Nancy: ‘Die cultuur is belangrijk om ervoor te kunnen zorgen dat werken volgens De Bedoeling geborgd blijft, ook voor de toekomst.’ Een belangrijke voorwaarde bij gedragsverandering is dat iedereen begrijpt hoe het eigen gedrag tot stand komt en daarop kan toezien. Mede daarom zetten Thebe en KMBV en Avicenna de DISC-talentanalyse voor alle Thebe-medewerkers in. ‘Dit creëert een eenduidige taal en het zorgt voor begrip over en weer in een teamsamenwerking. En dat is erg behulpzaam geweest voor de persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling bij Thebe’, vertelt Nancy.

Terugkijkend, nu het programma na drie jaar afgerond is, zegt de Thebe-projectleider: ‘Het is een succesvol ontwikkelingsprogramma gebleken dat heeft opgeleverd wat we ermee beoogden, namelijk een organisatie-brede gedragsverandering.’ En over de samenwerking met KMBV en Avicenna zegt ze: ‘We hadden korte lijnen naar elkaar. We zijn steeds goed aanspreekbaar geweest, ieder vanuit haar eigen expertise. Avicenna en KMBV brachten hun opleidingskennis en ervaring mee en wij konden die aanvullen vanuit de dynamiek van onze organisatie. Het was een prettige samenwerking.’ ■

Nancy de Crom noemt in dit traject de inzet van de DISC-analyse. Onze Meaningful Matters labels maken vaker gebruik van deze interessante analyse voor haar deelnemers. Meer weten over het waarom hiervan? Je vindt deze in het Empowering Center katern op pagina 14.



Samen soms keuzes maken

soms moeilijke

Alleen ben je sneller, maar samen kom je verder.... Een mooie uitspraak die wij ook graag door- en voorleven. Zo worden 'grotere' keuzes bij Meaningful Matters niet door de directie alleen genomen, maar doen we dat in samenspraak met onze interne teams, met onze docenten en met onze Raad van Advies. En door te luisteren naar onze deelnemers...

Een van de lastige beslissingen die we in de afgelopen periode hebben moeten nemen, is het stoppen met onze Avicenna Worldclass en International Avicenna Course. Jarenlang hebben we fantastische internationale programma's gefaciliteerd vanuit ons label Avicenna Academie voor Leiderschap. Onze Worldclass bracht deelnemers naar Zuid-Afrika, India, Yale (Amerika) en Rome. Maar ook Oxford, Parijs en Marburg kenden hele succesvolle modules. Maar de veranderende samenleving vroeg ons om andere keuzes te maken.

Klopt het nog wel?!

Deze internationale programma's brachten deelnemers in vaak totaal andere contexten, waardoor geheel nieuwe perspectieven ontstonden, van waaruit soms grote (persoonlijke) shifts voortkwamen. Onze deelnemers waren dan ook stevast heel enthousiast over de bijzondere ontmoetingen en leerervaringen in andere werelden. Zo ontmoetten zij bijvoorbeeld de kleinzoon van Gandhi in India,





oppositieleider Mmusi Maimane van de Democratic Alliance in Zuid-Afrika en topdocenten als Beverly Gage en Paul Kennedy van de universiteit Yale. Ze namen deel aan het Diwali festival in Leicester, bezochten bijzondere plekken in Rome met de bekende Nederlandse schrijfster Rosita Steenbeek en voormalig NOS-correspondente Andrea Vreede en gingen ze op zoek naar leiderschapsvormen in de Parijse banlieues.

Toch hoorden wij steeds vaker dat bestuurders in hun werkcontext niet vertelden wat zij tijdens deze modules hadden gedaan en waar zij waren geweest. Blijkbaar was het besteden van publiek geld voor deze leiderschapsreizen naar het buitenland niet zo goed meer te verantwoorden als wij dachten. En dat er, ondanks de vaak grote positieve impact op de deelnemende bestuurders, een soort van taboe op deze modules begon te rusten. De tijdsgeest was veranderd. Ook kwam er maatschappelijk steeds meer kritiek op 'onnodig vliegen' vanuit klimaatoverwegingen en dwong Corona ons tot stilstand en bezinnen.

Nieuwe doordachte bewuste keuzes maken

Vanuit deze combinatie van factoren is, in samenspraak met deelnemers, moderators, docenten in het buitenland én ons interne team, besloten dat we -voor nu- de internationale modules on hold hebben gezet. Omdat we heel goed willen kunnen verantwoorden wáárom we wáár naartoe gaan. En omdat we willen dat deelnemers ook trots hun leerervaringen kunnen en willen doorgeven aan collega's en relaties. Hiervoor moet de vertaling naar de eigen context relevant en haalbaar zijn. We zijn daarom in gesprek met ons netwerk over de thema's, het waarom en de locaties van deze internationale leiderschapsmodules.

Antwerpen, Leuven en Brugge

Voor nu gaan onze modules in België wel gewoon door. Waarom? Omdat het relevant is deze modules in deze mooie steden plaats te laten vinden. De Strategie Mastercourse in Antwerpen omdat we een aantal bijzondere organisaties bezoeken op het gebied van maatschappelijke impact én omdat Antwerpen een aansprekende mix kent van de aanwezigheid van de haven, het politieke landschap en de universiteit. Daarbij is het een stad met vele nationaliteiten.



Enerzijds herkenbaar voor Nederlandse bestuurders en leiders, anderzijds inspirerend door nieuwe en andere oplossingen.

Ook de eerste module van de Avicenna Leergang in Leuven gaat door, omdat deze stad een gerenommeerde universiteit heeft met een intrigerende historie en enorm inspirerende docenten, die onze deelnemers nieuwe bronnen aanreiken die tot dan toe nooit bereikbaar voor hen waren. En de module 'Waardegedreven Leiderschap' in Brugge, omdat deze historische stad 'overloopt' van elementen uit vele verschillende bronnen die ook nog tastbaar en zichtbaar aanwezig zijn en die deelnemers inspireren om hun eigen afkomst en achtergrond als levensbasis te 'refreshen'.

Allen bovendien steden die met auto en trein goed bereikbaar zijn én waarvan de inhoud van de modules goed te vertalen is naar de eigen praktijk in de Nederlandse context.

De toekomst

Dat we dit lastige besluit een paar jaar terug hebben genomen, betekent niet dat we nooit meer naar het (verdere) buitenland gaan. Ook voor ons was het een gave uitdaging om deze modules in India, Zuid-Afrika, Amerika, Oxford, Rome en Parijs te organiseren. Maar wat we organiseren, moet wel passen bij onze huidige samenleving. We spelen met de gedachte van een Europese Leergang. Scandinavië is bijvoorbeeld interessant vanuit het perspectief van onderwijs en kinderopvang. Estland loopt voorop als het gaat om technologische ontwikkelingen en is daardoor een mooie plek. En we sluiten 'verder-weg' niet uit. Zo heeft Japan interessante ontwikkelingen in de zorg voor ouderen. Wel hebben we dan dus een aantal duidelijke ijkpunten: het moet heel helder zijn waarom we juist daar naartoe gaan en wat het onze deelnemers én hun organisaties oplevert. De impact op het klimaat (vliegen) moet te verantwoorden zijn. En het moet leiden tot impact. In het klein of in het groot. Helemaal Meaningful Matters dus. ■



meaningful
matters.



Waar maken wij zelf een verschil?

Op ons kantoor in Deventer werken we dag in, dag uit met een topteam van circa 20 professionals aan de ontwikkeling van gave leergangen, trainingen en trajecten. Een mooie klus, maar hoe zorgen we eigenlijk voor onze eigen ontwikkeling? Hoe voorkomen we dat we stil blijven staan in wat we doen? Dat we uitdagingen blijven zien en daarin zelf ook groeien? Daar hebben we zo onze manieren en middelen voor!



De juiste persoon op de juiste plek

In onze organisatie kijken we steeds hoe iedereen het beste tot zijn/haar recht komt: waar zitten talenten en drijfveren, waar zit verlangen tot groei (of juist even stabiliteit), waar zit ontwikkelpotentie, waar gaan ieders ogen van stralen? We faciliteren zo veel als mogelijk individuele en teamprocessen om optimaal tot bloei te kunnen komen. Omdat we geloven dat als jij happy bent in je werk, je directe omgeving thuis én uiteindelijk de wereld daar ook een beetje leuker van wordt.

Ontwikkelmogelijkheden

Persoonlijke ontwikkeling staat hoog in het vaandel. We zijn niet voor niets een opleidingsinstituut! Iedere collega heeft daarom een persoonlijk opleidingsbudget om in te zetten voor ontwikkelmogelijkheden binnen je rol of de groei naar een vervolgstap. En toegang tot GoodHabit, zodat je zelf kunt kiezen wat bij je past.

Daarnaast ontwikkelen we ook onze teams, met bijvoorbeeld DISC sessies of sessies rondom zelforganisatie.

Vitaal het jaar in en door

Vitaliteit is een belangrijk thema in elke organisatie, dus ook bij ons. Onder meer eten (daarom hebben we altijd vers fruit en eitjes), bewegen (zo wandelen we in de lunch, spelen we tafelvoetbal, nemen collega's deel aan hardloopevents en krijgen we ergonomisch advies) en slapen (dat doen we wel thuis...) zijn hierin belangrijk. Maar ook je lekker in je vel voelen, een goede werk-privé balans, voldoende energie hebben en plezier in je werk horen hierbij. En daarbij zijn onze collega's onmisbaar! Om ook op persoonlijk vlak met elkaar in verbinding te blijven en los van het werk leuke dingen te ondernemen, organiseren we regelmatig bedrijfsborrels, gezellige lunches en diners en (personeels)uitjes.

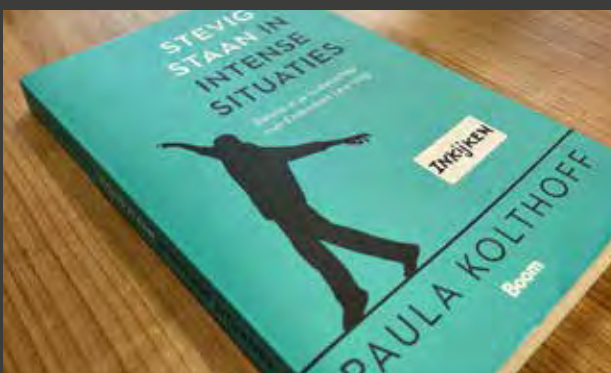
Vitaliteitsessies

In 2024 is er op het thema vitaliteit een nieuwe dimensie bij gekomen: de vitaliteitsessies. Optionele workshops waarin diverse aspecten van vitaliteit centraal staan. Collega's kiezen zelf welke workshops hun interesse hebben en volgen deze intern, samen met collega's. Leerzaam, waardevol en vooral nuttig. En het leuke is, ze worden veelal verzorgd door toppers uit ons eigen netwerk! ■

Ook extern dragen we graag bij aan diverse initiatieven

Hieronder een aantal voorbeelden. Uiteraard doen we nog veel meer en hopen we hiermee in de toekomst door te gaan. Want, een verschil maken kan iedereen, in het klein en in het groot!

- We verwelkomen graag jonge mensen in onze organisatie via een traineeship. In het volgende artikel vertellen Lauren en Ilse meer over de frisse blik die dat brengt!
- Onze post laten we bezorgen en ophalen bij onze locatie in Deventer door Fietskoerier Deventer.
- Onze lege printcartridges zamelen we in voor stichting AAP.
- Het inpakken en verzenden van de NVTZ-mailing besteedden we uit bij De Parabool.
- Via een studiebeurs hebben een aantal deelnemers kunnen deelnemen aan de Avicenna International Course.
- We hebben een Leiderschap Practicum training georganiseerd speciaal voor werkzoekende allochtonen.
- We sponsorden de Homeride ten bate van het Ronald Mc Donald Huis.
- We hebben de bouw van een schoollokaal door Stichting Hanasaneye in een klein dorp in Afrika medegefinancierd.
- We hebben een sponsorbijdrage geleverd aan de collectie van Verpleegkundig Erfgoed op Urk.
- Met de 5-jaarlijkse uitreiking van de State of Leadershi Award ondersteunen we leiders die een verschil willen maken. Afgelopen jaren waren dat de Indiase Kiran Bedi en Zuid-Afrikaanse oppositieleider Mmusi Maimane.
- We stellen onze kantooruimte kosteloos ter beschikking van bijzondere initiatieven zoals die van onze changemakers.



Docent Paula Kolthoff verzorgde een workshop over lichaamsbewustzijn.

Voor collega Irene was het een waardevolle sessie: "Een heel inspirerende workshop met eye-openers en handige tips om meer ontspannen te werken. Direct toepasbaar en dus ook meteen resultaat achter mijn bureau!"



Onze oud-collega Judith gaf een 'lekker in je vel'-workshop, met daarin een kleurenanalyse. Welke kleur staat je goed? Wat straalt je met welke kleur uit? En wat doet een kleur met je eigen energie? Collega Linda was erbij en ze vond het fascinerend om te ervaren wat je kunt doen met de vorm en kleur van je kleding. 'Heel bijzonder om te zien wat een kleur kan doen met je uitstraling!'

Wat doen wij nog meer?

Wil je weten waar wij nog meer blij van worden? Ontdek het op de volgende pagina's

Wat doen wij nog meer?

Wil je meer weten over waar wij blij van worden? Hieronder vertellen een paar van onze collega's meer over hun gave activiteiten en laten ze zien waar zij een (klein of groot) verschil maken.

Check onze website voor meer van onze initiatieven.

Vides Overbeek

Vides is onze Adviseur zorgopleidingen. Ze staat op de foto met een voetbal, die staat voor het belang van vrijwilligers voor het behoud van verenigingen. Zelf draagt zij haar steentje bij als vrijwilligster bij de voetbalvereniging van haar zoons.

"Met twee pubers die fanatiek voetballen ben ik als moeder in de weekenden veel te vinden op het voetbalveld. En omdat een vereniging niet kan bestaan zonder vrijwilligers probeer ik mijn steentje bij te dragen door een bardienst te doen, mee te rijden bij uit wedstrijden en te helpen bij allerlei activiteiten die georganiseerd worden voor het team of de vereniging. Ik vind het belangrijk dat ook onze kinderen leren dat vrijwilligers noodzakelijk zijn voor het behoud van een vereniging."

Vides

Marte Veneklaas Slots

Marte is senior projectmanager KMBV. Op de foto staat ze met een fietshelm en duikbril, die staan voor de Triathlon sport.

"Mijn organisatorische krachten zet ik in om als vrijwilliger mijn steentje bij te dragen aan het jaarlijkse internationale Triathlon evenement in Holten. Dit evenement, met zo'n 15.000 bezoekers, zet Holten op de kaart en ik vind het super tof om hieraan bij te mogen dragen! Ik vind het belangrijk om lokale evenementen te organiseren en te ondersteunen waardoor er nog veel meer mensen betrokken raken. Op deze manier wil ik graag lokale inzet en sportiviteit bevorderen."

Marte

Britt Jurriëns

Britt is projectmanager KMBV. De herfsttak en het pannenkoekplantje waarmee ze op de foto staat, staan symbool voor haar liefde voor de natuur en voor het graag willen delen.

"In mijn vrije tijd vind ik het heerlijk om door het bos te wandelen, ik kies graag voor de routes die Natuurmonumenten heeft neergezet, dit is de achtertuin waarin ik kan ontspannen, sporten en genieten. Om die reden bescherm ik de natuur graag, daarom steun ik Natuurmonumenten met een kleine bijdrage. Op de afbeelding laat ik ook een pannenkoekenplant zien, het plantje wat makkelijk te kweken is waardoor ik er veel mensen blij mee kan maken!"

Britt



Tessa

Tessa de Haan

Tessa is coördinator strategische marketing. Op de foto laat ze een t-shirt zien van Make-a-Wish Nederland, wat staat voor haar

vrijwilligersfunctie bij deze organisatie.

"Bij Make-a-Wish Nederland ben ik actief als communicatievrijwilliger voor de regio Overijssel. Het is voor mij ontzettend meaningful om bij te dragen aan het vervullen van de allerliefste wens van kinderen met een ernstige, soms zelfs levensbedreigende ziekte. Door onderdeel te zijn van een onvergetelijke Wish Journey krijgt het kind een positieve boost. Zo vinden ze, én de mensen om hen heen, weer nieuwe kracht om sterker de toekomst in te gaan. En zo'n glimlach op hun gezicht, daar doe ik het voor!"



Marjolein

Marjolein Jansen

Marjolein is projectmanager Avicenna. Het paardje waarmee zij op de foto staat, staat symbool voor krachtig en effectief communiceren, eerlijk zijn, stevig in je schoenen staan en de leiding nemen over je leven.

"Het paard staat symbool voor mijn liefde voor dieren en de natuur. Van dieren kunnen wij zoveel leren! In mijn vrije tijd ga ik graag met mijn paard uren dwalen in de bossen. Dit is voor mij de ultieme ontspanning en elke keer een leermoment. Paarden zijn prooi- en kuddedieren en kunnen heel goed spiegelen. Om te overleven in de kudde is samenwerken en communicatie van levensbelang. Mijn ervaring met paarden neem ik graag mee in mijn werk als projectcoördinator; krachtig en effectief communiceren, eerlijk zijn, stevig in je schoenen staan en de leiding nemen over je leven."



Linda

Linda Boerman

Linda is onze functioneel beheerder. Daarnaast beheert ze onze volledige database. Linda is vrijwilliger bij de VoorleesExpress in Deventer, waar ze kinderen helpt bij hun taalontwikkeling.

"Ik ben als vrijwilliger bij de VoorleesExpress in Deventer betrokken. Daarmee help ik kinderen bij het ontdekken van meer taalplezier, het krijgen van meer zelfvertrouwen en het leren van betere taalvaardigheden. Voorlezen is hiervoor de perfecte manier. Het is leuk om te zien dat de kinderen die ik voorlees, ook echt uitkijken naar ons wekelijkse moment en blij worden van het contact dat we met elkaar hebben. Dat ze er nog wat van opsteken, dat maakt het alleen maar mooier en waardevoller!"

Samantha van der Kamp

Samantha is projectmanager Avicenna. Het hartje dat zij op de foto laat zien, staat voor haar symbool voor liefhebben.

"Ik ben een echt gevoelsmens en ik hecht dan ook veel waarde aan hoe anderen zich voelen. Ik vind het belangrijk om klaar te staan voor de mensen om mij heen. Dat geeft mij energie. Zowel op mijn werk als in mijn privéleven wil ik van betekenis zijn door in gesprek te blijven met de ander en te kunnen helpen waar nodig. Deze 'gastvrijheid' maakt mij enthousiast aangezien het voor mij onder andere staat voor menselijk contact waarmee je een waardevolle ervaring kunt creëren. Het maakt niet uit hoe klein of groot, een positief gevoel eraan overhouden is voor mij het belangrijkste!"



Rebecca

Rebecca Blijenberg

Rebecca is projectmanager KMBV. De potloden en kwastjes die zij op de foto toont, staan voor haar symbool voor haar hobby: kunst creëren met een verhaal.

"Kunst creëren met een verhaal. Dat is wat ik het liefst doe naast mijn baan bij Meaningful Matters. Het maakt mij zo blij als ik een uniek en persoonlijk kunstwerk mag maken voor anderen, waar ze zichzelf volledig in herkennen! Ik maak vooral line-art portretten van families of koppels en realistische tekeningen, helemaal met de hand. Voor mij is dit wat een kunstwerk pas écht waarde en betekenis geeft. Benieuwd? Neem eens een kijkje op mijn Instagram pagina @ reb_drawings."



Samantha

Een frisse blik in de organisatie

‘Vanuit KMBV hadden we een vacature voor een projectcoördinator. Vanwege een erg positieve ervaring met een andere Saxion Fast Forward-trainee, ging mij destijds een belletje rinkelen. Ik kon Fast Forward wel eens vragen of er opnieuw een interessante trainee beschikbaar was die zich aan ons wilde verbinden.’ Aan het woord is Ilse van Gent. Ze maakte 10 jaar lang onderdeel uit van Opleidingsinstituut KMBV.

Waardevolle toevoeging

Via Fast Forward kwam Ilse in contact met Lauren Bijen (22) die net haar opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening (SJD) bij Saxion had behaald en zich graag verder wilde oriënteren. Lauren koos voor een traineeship bij Fast Forward en kon bij Opleidingsinstituut KMBV aan de slag. ‘In principe werken wij graag langdurig samen met mensen. Dat is onze insteek,’ vervolgt Ilse. ‘Maar een Fast Forward-trainee is vaak een heel waardevolle toevoeging aan het team. Zeker als je na het traineeship ook iets aan elkaar kunt hebben. Zo is onze eerste Fast Forwarder hier langer gebleven. We zien Lauren daarom niet als een trainee of stagiair. Ze is onze collega en zo noemen we haar ook,’ vertelt Ilse.

Het bevalt Lauren goed bij haar eerste opdrachtgever: ‘Ik voel me inderdaad ook geen stagiair of trainee, maar onderdeel van het team. Het werk is interessant. Als projectcoördinator ben ik verantwoordelijk voor alles rond een aantal opleidingstrajecten. Ik leg contact met de opdrachtgever, schrijf voorstellen, maak plannings, zorg voor de nacalculatie, evaluatie en facturering. Alles van A tot Z eigenlijk.’

‘Je merkt dat Lauren uit haar wekelijkse ontwikkelprogramma bij Fast Forward weer bepaalde inzichten meeneemt naar ons als organisatie,’ vult Ilse aan. ‘Lauren deelt haar kennis zo met haar collega’s. Dat zorgt ervoor dat wij ook open blijven staan voor nieuwe dingen, soms uit onze vaste patronen worden gehaald. Lauren helpt ons als organisatie dus weer breder te kijken. Dat we zelf ook bij die masterclasses aan kunnen sluiten als het thema interessant voor iemand is, vinden we ook een plus. De Fast Forwarders zijn in hun ontwikkelprogramma bezig met zelfreflectie. Dat merken we op de werkvloer. Ze staan open voor feedback, willen graag leren en op een gerichte manier aan hun vaardigheden werken. Alle trainees die tot op heden bij Meaningful Matters hebben gewerkt bleken harde werkers, maar misschien is dat toeval, een kwestie van karakter,’ lacht ze.



Veel commitment

Op de vraag waarom organisaties en bedrijven hun deur open moeten zetten voor een Fast Forward-trainee antwoordt Ilse: 'Ik denk dat een trainee een grote mate van loyaliteit meebrengt. We zien dat zij veel commitment tonen. Ze willen zich ontwikkelen, gaan een goed contact met hun collega's aan en willen echt onderdeel worden van het team, nog afgezien van het feit of ze na hun traineeship blijven. Ze conformeren zich aan wat de organisatie van hen nodig heeft en gebruiken dat in hun eigen leerproces.'

Ilse: 'Ik zou tegen andere organisaties en bedrijven willen zeggen: als je een Fast Forward-trainee met een hele andere achtergrond binnenhaalt, haal je iemand binnen die met een frisse blik naar je organisatie kijkt. Vanuit de opleiding of al vanuit een voorgaand traineeship. Dat voegt altijd iets toe aan je organisatie. Over Lauren zijn we erg tevreden, maar ik gun haar juist ook van harte het vervolg van haar Fast Forward-traject. Om zich verder te oriënteren en ontwikkelen, bijvoorbeeld in de financiële sector waar ze nieuwsgierig naar is. Onze deur staat in ieder geval daarna altijd voor Lauren open.' ■

*“Fast Forwarders
zijn in hun
ontwikkelprogramma
 bezig met
zelfreflectie”*



**meaningful
matters.**

Meaningful Matters Lustrum Festival:

Steeds vaker horen we van deelnemers dat ze in hun rol wel weten wát ze moeten doen, maar dat ze vooral op zoek zijn naar hóe ze dat kunnen doen. Hoe kan ik omgaan met de uitdagingen in de maatschappij? Hoe kan ik van waarde zijn en een verschil maken? Hoe kan ik mijn rol verder vormgeven of verdiepen? En hoe blijf ik daarbij in verbinding met mezelf, mijn organisatie, mijn team en de samenleving? Kortom, we zoeken concrete en praktische tips, tricks en manieren die ons versterken in wie we zijn en wat we doen.

Deze 'hoe-vraag' is voor iedereen anders. Daarom hebben we een Meaningful Matters Lustrum festival georganiseerd, waar deelnemers op zoek konden gaan naar voor hun passende handvatten! Deelnemers konden zelf op ontdekkingstocht en via sessies die hen aanspraken, op zoek naar antwoorden en ijkpunten. Zo waren er lonkende perspectieven waar zij zich aan konden verbinden, inspirerende en boeiende verhalen waar 'over de muren' heen kijken centraal stond en prikkelende sessies waar het misschien soms een beetje schuurde. Het was er allemaal! In unieke en bijzondere sessies met inspirerende sprekers én met elkaar daagden we onze deelnemers uit om hun eigen antwoorden te vinden.

Hoe dan? Zo dus!



HOE DAN zo dus!

Inspirerende sessies

Ramon Vullings trapte het festival af met zijn uitdagende en inzichtgevende sessie: "Great Leaders Mix And Match". Ramon is internationaal spreker, adviseur en auteur op het gebied van 'Toegepaste Creativiteit' en 'Cross Industry Innovation'. Onderwerpen die perfect passen binnen het thema 'Hoe dan? Zo dus!'. In zijn sessie keek hij met ons over muren heen, op zoek naar lonkende perspectieven en daar waar het schuurt. Met als doel: ontdekken wat we van elkaar kunnen leren om antwoord te krijgen op je persoonlijke 'hoe dan?- vraag.



Aansluitend kozen deelnemers hun eigen route en gingen, via sessies die hen aanspraken, op zoek naar antwoorden. Zodat zij aan het einde van de dag naar huis konden met een koffer vol 'zo dus!' ideeën.



Ons festival kende een bijzonder einde, dat -voor wie wilde- gelijk ook een inspirerend (nieuw) begin was!

Via de 'Open Space' methode, begeleid door Ineke Hurkmans, gingen we met elkaar in gesprek over onderwerpen die deelnemers aan het hart gaan en waar zij graag aan willen bijdragen. Hoé? Dat is helemaal aan hen!



www.meaningfulmatters.nl

Meaningful Matters is het moederbedrijf van

- Avicenna Academie voor Leiderschap
- Opleidingsinstituut KMBV
- Academie voor Toezichhouders en Commissarissen
- Empowering Center

**meaningful
matters.**



meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern Avicenna
Academie voor Leiderschap

AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Twintig jaar Avicenna en de toekomst van leiderschap

Dit jaar bestaat Avicenna 20 jaar. Een perfect moment om terug te kijken, maar ook vooruit te blikken. Dat doen we met Frank Seine, directeur van Avicenna. Hij spreekt in dit artikel over de oprichting, de ontwikkeling en de toekomst van Avicenna. Een waardevolle introductie op de overige artikelen over leiderschap en organisatieontwikkeling binnen dit deel van het lustrumboek.

Waarom is Avicenna twintig jaar geleden opgericht?

“Avicenna is opgericht vanuit de missie om leiderschapsleergangen te bieden die verder gaan dan de traditionele aanpak. We zagen een behoefte aan een diepere, meer holistische benadering van leiderschap, waarbij niet alleen de zakelijke vaardigheden, maar ook persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan. Bij leiders lag er destijds een sterke focus op cijfermatige en bedrijfskundige aspecten. Maar mensen die in maatschappelijke organisaties werken, doen dat vaak vanuit een diepe passie om iets bij te dragen aan de samenleving en om een positieve impact te hebben op mensen die het moeilijker hebben of hulp nodig hebben. Wij vonden dat leiders in deze sectoren veel meer aandacht moesten hebben voor deze menselijke en sociale aspecten, naast de bedrijfskundige kant die natuurlijk ook belangrijk is. Ons doel met Avicenna was en is om leiders te inspireren en te versterken, zodat ze positief kunnen bijdragen aan hun organisaties en de samenleving.”

Is er in de twintig jaar dat Avicenna nu bestaat iets veranderd in wat jullie bieden, in de cultuur, in de visie?

“In de afgelopen jaren zijn er zeker dingen veranderd. We zijn begonnen met een sterke focus op holistisch leiderschap en persoonlijke ontwikkeling, en dat blijft de kern van wat we doen. Maar we stemmen onze thema's voortdurend af op wat er op dat moment relevant is voor leiders in alle sectoren en op wat er gebeurt in de samenleving. Als je de afgelopen decennia terugkijkt dan ging het indertijd meer over het leiden van organisaties

door goed management. Het bij wijze van spreken goed inregelen van de bedrijfsprocessen om output te leveren. Daarna kwam het fenomeen 'leiderschap' waarbij leiderschap hoger gepositioneerd werd ten opzichte van management. Het ging meer om de visie, de vergezichten en waarom doe je de dingen die je doet. Ook werd er vanuit het leiderschap ingebracht dat je vanuit meerdere perspectieven naar uitdagingen keek en van daaruit tot andere oplossingen en nieuwe businessmodellen komt. Van daaruit gingen we kritisch kijken naar bestaande systemen, omdat de systemen te centraal kwamen te staan in plaats van te kijken naar de bedoeling. De 'WHY' of bedoeling werd vervolgens essentieel; dit om de verschillende uitwerkingen van het systeemdenken weer in het menselijk perspectief te plaatsen. Ook zie je dat elke sector, elke beroepsgroep zijn eigen standaarden en eisen is gaan stellen. Dat leverde een enorme verkokering op en elkaar tegenwerkende oplossingen. Met als gevolg dat noodzakelijke ontwikkelingen ten aanzien van de maatschappelijke uitdagingen tot stilstand komen en burgers het nakijken hebben. Wat we nu zien is dat de 'tactiek' en het 'hoe' van de leider centraal komt te staan. Dat is heel boeiend, omdat we deze zachte kant van leiderschap eerst heel lang 'te min' leken te vinden. We zien nu een herwaardering van vaardigheden, zoals luisteren, de goede dialoog voeren en het opzetten van goede samenwerkingen, in plaats van 'het in markt en concurrentie denken'. In het laatstgenoemde model zijn we deels eigenlijk ook teleurgesteld. Van het leiderschap vraagt dit dus hele andere competenties. Dit wordt nu ook breed herkend.



Avicenna is daar eigenlijk vanaf haar oprichting in 2004 al mee bezig. We kozen toen al voor het combineren van de activistische benadering van leiderschap met de filosofische en wetenschappelijke benadering. Met deze integrale kijk op leiderschapsontwikkeling combineren we daarin zowel de persoonlijke ontwikkeling als de vakinhoudelijke aspecten. We staan voor een inclusieve en samenwerkingsgerichte aanpak, waarbij we actief luisteren naar de behoeften en feedback van onze deelnemers om onze programma's voortdurend te verbeteren. Niet voor niets hebben we de laatste jaren ook steeds vaker de samenwerking gezocht met partijen die nauw bij ons aansluiten, maar die ons daarbij ook versterken. We willen niet alleen individuele leiders versterken, maar ook bijdragen aan systemische veranderingen die positieve impact hebben op een bredere schaal."

Wat maakt dat jij al twintig jaar gepassioneerd vormgeeft aan Avicenna en dat ook wilt blijven doen de komende jaren?

"Wat me al twintig jaar gepassioneerd houdt in mijn werk met Avicenna is de mogelijkheid om echt impact te maken. Het is ongelooflijk mooi om te zien hoe onze

programma's leiders transformeren en hen in staat stellen om positieve veranderingen door te voeren in hun organisaties en gemeenschappen. Leiderschap gaat om vorming. Vorming is niet leeftijdsgebonden. Je kunt je in elke leeftijdsfase ontwikkelen. Ieder op zijn of haar eigen manier. Dat maakt de leergangen ook zo mooi en bijzonder. Elke deelnemer haalt er voor zichzelf belangrijke elementen uit en past die op geheel eigen wijze toe in de praktijk. Het feit dat we steeds kunnen inspelen op de veranderende behoeften van de samenleving en onze aanpak kunnen aanpassen, houdt het werk fris en uitdagend. De komende jaren wil ik blijven bijdragen aan deze groei en innovatie en ervoor zorgen dat Avicenna blijft bijdragen aan het opleiden van leiders die werkelijk een positieve bijdrage willen leveren aan onze samenleving. Aan het, denk ik, ultieme doel: dat burgers een gevoel van welbevinden ervaren in hun context of gemeenschap. In die zin staat die burger in zijn/haar gemeenschap centraal. Daar richten we ons als organisatie op. Daar zijn wij dienend aan en dus ook het leiderschap".

Je zou kunnen zeggen dat Avicenna met haar programma's continu leiders aan het beïnvloeden is.

"Zo zou je het inderdaad kunnen zien. We streven ernaar om leiders te inspireren en te versterken, zodat ze op hun beurt weer een positieve invloed kunnen uitoefenen op hun teams, organisaties en de bredere gemeenschap. Door onze integrale benadering, waarin we zowel persoonlijke als professionele ontwikkeling centraal stellen, helpen we leiders om authentiek en effectiever te zijn in hun rol. Het is deze voortdurende cyclus van invloed en groei die ons werk zo betekenisvol maakt."

De keuze van docenten en thema's in de leergangen speelt ook een belangrijke rol.

"Dat is zeker waar. De keuze van welke docenten we inzetten en welke thema's we behandelen in onze leergangen is heel belangrijk, cruciaal zelfs. Alleen al door deze keuzes agenderen we bepaalde thema's en zorgen we





Doordacht daadkrachtig leiderschap!

voor bewustwording bij de deelnemers.

Een voorbeeld hiervan is Birgit Oelkers over het bouwen van Communities. Nog geen vier jaar terug herkenden vele bestuurders of leiders niet het belang van dit thema. Toch hebben we haar geprogrammeerd in verschillende leiderschapsprogramma's. Dat vraagt wat missionarissen werk. Nu vindt men het heel logisch. Dat is nog maar vijf jaar terug. Hierdoor kunnen we echt invloed uitoefenen en dat op een zichtbare en positieve manier. Dit vind ik een van de mooiste aspecten van onze organisatie. Het geeft ons de kans om thema's te behandelen die echt relevant zijn in de samenleving én die bijdragen aan de persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling van de deelnemers. De kunst en kunde is dat we goed moeten aanvoelen wat aankomende thema's zijn."

Wat zou jouw ambitie zijn voor de komende vijf jaar? Heb je een droom die je nog graag wilt verwezenlijken?

"Mijn ambitie voor de komende vijf jaar is om Avicenna verder te laten groeien en innoveren. Niet zozeer qua aantal programma's of financieel, maar qua impact in de samenleving. Ik wil er graag voor zorgen dat we blijven inspelen op de veranderende behoeften van leiders en organisaties, en dat we nieuwe en relevante thema's blijven integreren in onze programma's. Misschien moeten we minder de instituties centraal stellen en veel meer de ecosystemen en gemeenschappen. En onszelf de vraag stellen hoe we vanuit de instituties meerwaarde en een bijdrage kunnen leveren aan deze gemeenschappen, in plaats van de instituties zelf centraal te stellen.

Zo kunnen we echt impact blijven maken en bijdragen aan duurzame en inclusieve ontwikkeling." ■

Wij geloven dat de wereld nieuw leiderschap nodig heeft. Leiderschap dat waarde toevoegt aan organisaties en de samenleving. In de publieke sector en het bedrijfsleven. Leiders die vanuit een heldere visie de moed hebben om echt te vernieuwen en te verbinden en leiderschap binnen hun organisatie weten te creëren. Met een bewezen combinatie van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven, helpen we je dat leiderschap te ontwikkelen. Zodat je bewust keuzes kunt maken die ertoe doen. Zo ontwikkel je de doordachte daadkracht die jij en je organisatie nodig hebben voor de uitdagingen van vandaag en morgen.

Al ruim 20 jaar leiden we leiders op en voorzien we ze van een nieuw perspectief om doordacht daadkrachtig leiderschap te ontwikkelen. Leiders die nationaal en internationaal het verschil maken voor hun organisatie en de samenleving. Onze leergangen bestaan uit inspirerende ontmoetingen met topdocenten van gerenommeerde universiteiten, experts en bevlogen ondernemers en masterclasses met ervaren practitioners. We organiseren leiderschapsleergangen, inspiratiesessies, maatwerkprogramma's voor organisaties en persoonlijke leertrajecten voor bestuurders. Tevens is Avicenna regiepartner van diverse brancheverenigingen voor toezichthouders en commissarissen. Avicenna is een exclusief netwerk dat ook na de leergangen de leiders van morgen blijvend verbindt. ■

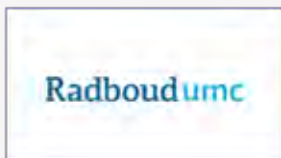
Vakinhoudelijke én persoonlijke ontwikkeling en groei

Binnen Avicenna bieden wij vandaag de dag 12 open leergangen op het gebied van leiderschapsontwikkeling aan. Allen met een eigen focus, kern en werkwijze. Maar wel met een zelfde doel: om bestuurders, toezichthouders en leiders in de (semi)publieke sector en bedrijfsleven te ondersteunen in hun professionele en persoonlijke groei. Het aanbod leergangen verdelen we onder in drie segmenten: persoonlijke ontwikkeling, strategie & transitie en goed bestuur.



Leiderschapsleergangen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



De opleidingen in het segment van persoonlijke ontwikkeling richten zich specifiek op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Het leren kennen van jezelf, van jouw voorkeursstijl en het ontdekken van wat je in je hebt, daar draait het om. De vakinhoudelijke aspecten staan hierin minder centraal. Op dit gebied bieden we vier leergangen aan:

De Avicenna Leergang - Visie en Leiderschap

Deze 9-daagse leergang biedt diepgaande inzichten in het ontwikkelen van een persoonlijke visie en leiderschapsstijl, met modules in Leuven, Doetinchem en Midden Nederland. Je investeert in je authentieke leiderschap en inspirerend gedrag. Welke leiderschapsstijl past bij jou? Inmiddels zijn we toe aan de 50e editie van deze klassieker, daarover lees je verderop in dit katern meer.

Module Brugge - Waardegedreven Leiderschap

Deze 4-daagse module vindt plaats in de historische setting van Brugge en biedt inzicht in de rijkdom van de Europese diversiteit als inspiratiebron voor je eigen leiderschap en de daarbij behorende onderliggende (en verbindende) kernwaarden. Een module boordevol dialoog en reflectie over het benodigd persoonlijk leiderschap in dit paradoxaal tijdsgewricht.

Leiderschap Practicum (met een drietal edities)

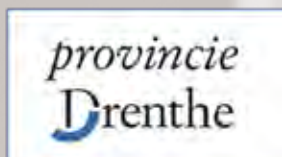
Op de Toneelacademie in Maastricht, op het Landgoed Paltz van Herman van Veen in Soestduinen én op Terschelling. Tijdens deze impactvolle leiderschapsweek word je uitgedaagd om buiten de comfortzone te treden en je zo het ambacht van authentiek en zichtbaar leiderschap je eigen te maken.

Future Leaders Leiderschapsleergang

Een vijfdaags exclusief en intensief programma waarin jonge, talentvolle en gedreven leiders worden meegenomen in de wezenlijke elementen van leiderschap en zicht krijgen op waar zij het verschil willen maken.

Leiderschapsleergangen op het gebied van strategie en transitie

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



Binnen het onderdeel strategie en transitie bieden wij drie leergangen aan, gericht op strategisch leiderschap, transformatie en innovatie. Hoewel ook hier de ontwikkeling van jouw persoonlijk leiderschap de boventoon voert, komen er ook meer vakinhoudelijke aspecten om de hoek kijken.

Strategie Mastercourse

Tijdens deze 6-daagse mastercourse met een module in Antwerpen en Rotterdam ontwikkelen deelnemers hun strategisch vermogen en de vaardigheid om medewerkers optimaal te betrekken bij de ontwikkeling van hun organisatie.

Leiderschap door Creatie

Met dit 9-daagse executive traject investeren deelnemers in het creatief, innoverend en ondernemend vermogen van leiderschap, zodat ze in staat zijn om hun eigen organisatie te inspireren en in hun netwerk leading te zijn. Durf uit patronen te stappen en leer anders denken en kijken.

Transformerend Leiderschap

De focus in deze unieke verdiepende leergang voor bestuur en verandermanagers ligt voorbij de procesverbeteringstools en -technieken. We kijken vooral naar wat jij als leider nodig hebt om de organisatie op next level te krijgen gebaseerd op de business- of maatschappelijke uitdagingen van jouw domein. Met de juiste stuurmanskunst, een goede mindset, begrip van het 'umfeld' en het daarbij passend leiderschap.

Raad van Advies

Binnen Avicenna hebben we een Raad van Advies bestaande uit drie leden, waarbij twee leden er steeds zijn en één lid jaarlijks wisselt, afgestemd op het thema waar we dat jaar specifiek aandacht aan willen besteden.

Onze Raad van Advies is ingesteld om ons scherp te houden, kritisch te zijn, tegen geluid te organiseren binnen onze eigen directie en programmamangement, en de wereld naar binnen te brengen, passend bij waar wij staan met de organisatie.

Onze Raad van Advies bestaat dit jaar (2024) uit:

Dirk Hilarides: één van onze eerste moderatoren. Dirk is heel nauw betrokken bij wie wij zijn als bedrijf en houdt ons persoonlijk ook scherp. Zijn jarenlange achtergrond als onder meer politie commissaris maakt dat hij erg maatschappelijk betrokken is.

Monique van Dijen: met een achtergrond als partner bij Ernst & Young is Monique superscherp op de maatschappelijke impact van beslissingen en houdt ons bij de les om daar de goede dingen in te doen. Daarnaast is zij ook als moderator betrokken bij diverse incompany trajecten.

Nadia Barquioua: onze wisselende adviseur, die dit jaar met ons meedenkt over het thema diversiteit en inclusiviteit vanuit haar eigen biculturele achtergrond en wat zij in haar succesvolle carrière en huidige rol als directeur binnen een gemeente heeft meegemaakt en anderen toewenst.

AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Klaar om impact te maken?

Ontwikkel jouw bestuursstijl

GOED BESTUUR

Het segment Goed bestuur omvat drie leergangen, gericht op verschillende bestuurlijke rollen. In alle leergangen staat het integraal kijken naar goede stuurmanskunst centraal.

Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Een state-of-the-art ontwikkeltraject voor nieuwe of aankomende toezichthouders en commissarissen, met nadruk op de verantwoordelijkheden en uitdagingen van deze rol.

Leergang voor Bestuurders

Deze exclusieve leergang richt zich op bestuurders die wezenlijk het verschil willen maken met hun bestuursstijl. De leergang behandelt integraal het leren besturen van de dynamische context waarin veel verschillende belangen spelen.

Leergang voor Onderwijsbestuurders

Specifiek ontworpen voor onderwijsbestuurders die hun leiderschap willen verdiepen en verbreden en die openstaan voor nieuwe kennis en beproefde inzichten, aansluitend bij hun beroepsprofiel en uitdagingen.

Met deze diverse en gespecialiseerde leergangen bieden wij bestuurders, toezichthouders en leiders de kans om hun kennis te verdiepen, vaardigheden te versterken en hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Om zo hun impact in de samenleving optimaal vorm te kunnen geven.

Verdiepende coaching

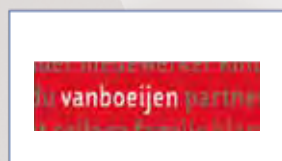
Bij alle bovengenoemde leergangen bieden we ook de mogelijkheid voor verdiepende coaching. Hiermee kun je individueel de inzichten uit de leergangen verder verdiepen en vertalen naar jouw eigen praktijk. Door individueel met een coach, specifiek gematcht op jouw vraag en persoonlijkheid, verdiepend aan de slag te gaan, zorg je voor optimaal leerrendement en toepassing van het geleerde in je eigen praktijk. Meer hierover vind je in het artikel in het katern van zusje Empowering Center.

Incompany trajecten

Naast onze open leergangen hebben wij ook vele in-company trajecten gerealiseerd en voeren deze op dit moment uit voor een grote verscheidenheid aan interessante organisaties in het publieke en semi-publieke domein. Denk hierbij aan (academische) ziekenhuizen, woningcorporaties, zorginstellingen, onderwijs, kinderopvang, rijksoverheid, gemeenten, provincies, de rechtspraak, enzovoort.

Leiderschapsleergangen op het gebied van Goed bestuur

Een greep uit onze waardevolle opdrachtgevers



Wat maakt een leergang Avicenna-waardig?

Bij het ontwikkelen en programmeren van iedere Avicenna leergang zijn er een aantal kernelementen die de leergang uniek en Avicenna waardig maken. Vanzelfsprekend de moderator en de topdocenten. Maar ook het onderdeel sleutelverhalen, aandacht voor dialoogvoering en casuïstiek, inzet van verschillende didactieken en docenten met verschillende thema's, de Avicenna leercode en de zorgvuldig gekozen sessie- en overnachtingslocaties. Zonder al te veel van de magie prijs te geven, nemen we je toch graag mee in een aantal van deze elementen, die volgens onze deelnemers het verschil maken.

Moderator

Elke Avicenna leergang, zowel open als incompany, wordt begeleid door een moderator. Deze persoon faciliteert het individueel en groepsleren van deelnemers, bewaakt de afgesproken leercode, leidt dialogen in goede banen, is verbindend en weet de rode lijn aan te brengen, zodat alle onderdelen integraal met elkaar verbonden worden. Ook spreekt hij of zij deelnemers actief aan op hun persoonlijke ontwikkeling en het gedrag dat zij tijdens de sessies laten zien. De moderator houdt tevens de individuele leervragen in de gaten en zorgt ervoor dat deelname aan de leergang voor elke deelnemer een waardevolle ervaring is en hopelijk nog lang daarna blijft. In het volgende artikel daarover overigens meer.

Sleutelverhalen

De eerste avond van de eerste module staat altijd in het teken van een bijzondere ervaring: het delen van sleutelverhalen. Een sleutelverhaal is een persoonlijk verhaal, waarmee je elkaar in vertrouwen neemt en jezelf laat zien als mens. Een sleutelverhaal gaat over een betekenisvol moment in je leven dat bepalend is geweest voor wie je nu bent en hoe je in het leven en/of je werk staat. Ervaring leert dat door het vertellen van de sleutelverhalen er een bijzondere groepsdynamiek ontstaat, wat een mooie basis geeft aan het verdere vervolg van de leergang.

Leercode

In onze leergangen brengen we altijd een diverse groep, vaak krachtige en regelmatig ook een tikkie eigenwijze, leiders bij elkaar. Om een optimale leercontext te kunnen bieden, tot onderlinge dialoog te komen en het samenspel te stimuleren,

is de Avicenna Leercode opgesteld. Deze gebruiken we tijdens al onze bijeenkomsten.

Wij vragen al onze deelnemers het volgende:

- Stel open vragen en onderzoek nieuwe perspectieven;
- Stel je oordeel uit en deel waarnemingen op voet van gelijkheid;
- Geef elkaar de ruimte en het vertrouwen en geniet van de onderlinge verschillen;
- Doe een appèl op elkaar om doordacht daadkrachtig te zijn en impact te creëren in je eigen context.

De leercode wordt door de moderator 'bewaakt'. Deelnemers ervaren hierdoor een veilige context, waarin ruimte is voor een ieder. En waarin ze uitgedaagd worden hun oordeel uit te stellen, nieuwsgierig te zijn naar andere perspectieven en zo buiten de eigen denkkaders te stappen. Om zich zo echt te laten verrassen en tot nieuwe inzichten te komen.

Topdocenten

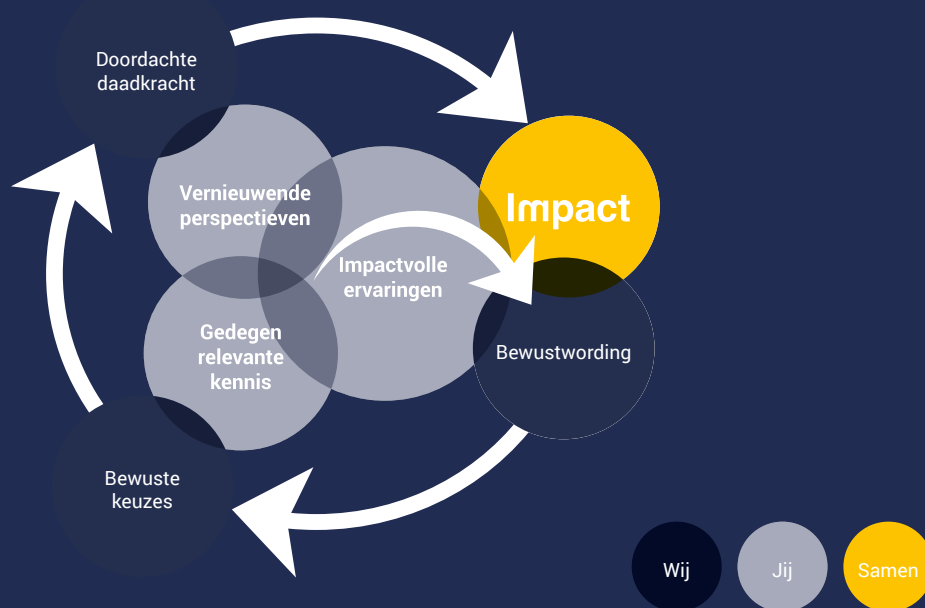
In al onze programma's werken we nauw samen met een netwerk van gerenommeerde docenten, leiderschapsexperts, acteurs, trainers, best persons en practitioners. Allen professionals in hun vakgebied, die graag kennis, expertise en hun verhalen delen met deelnemers. Zij agenderen rondom het ontwikkelthema meerdere perspectieven. En in die unieke combinatie zit juist de uniciteit. We zeggen wel eens: onze docenten zijn meer dan sprekers, onze deelnemers meer dan toehoorders.

Ontwikkelflow

Op basis van de jarenlange ervaring en onderzoek van experts over leren en ontwikkelen heeft Avicenna een ontwikkelflow ontwikkeld. Deze maakt inzichtelijk hoe mensen en organisaties optimale impact kunnen realiseren in hun context. Wij willen leiders hierin faciliteren door effectieve ontwikkeltrajecten te bieden. Daarom gaan we in al onze leergangen uit van de drie-eenheid:

- **Gedegen relevante kennis**
- **Impactvolle ervaringen**
- **Vernieuwende perspectieven**

Deze componenten samen leiden tot inzichten die tot doordachte daadkracht leiden en de juiste impact hebben in de context waarin onze deelnemers moeten optreden.



Een module bestaat uit gelijkwaardige ontmoetingen tussen topdocenten en deelnemers, waarin kennis en ervaringen worden uitgewisseld, waarin nieuwe perspectieven worden opgedaan. Goede gesprekken, dialoog en sparringsmomenten die beide partijen veel opleveren. Elders in dit katern komen meerdere van onze toppers zelf aan het woord.

Locaties met een verhaal

Een goede locatiekeuze is voor ons erg belangrijk. Iedere keer opnieuw kijken we bij de samenstelling van het programma of de locaties voor ons en onze deelnemers nog kloppend zijn. Zo kiezen we bewust voor plekken die passen bij het thema van de module. Inspirerende steden, plekken waar leren en ontwikkelen centraal staan, ruimtes met veel licht of juist locaties waar stilte en rust de boventoon voeren. Maar ook plekken die een sterke lokale binding hebben als het gaat om bijvoorbeeld catering, uitstraling of bedrijfsvoering, die bewuste stappen zetten in duurzaamheid, of locaties die midden in de samenleving staan. Kortom, plaatsen die, ieder op hun eigen manier, een goed meaningful verhaal vertellen. Meer weten over onze locaties? Verderop in dit katern lees je er meer over.

Meerdaagse modules

We kiezen heel bewust voor meerdaagse modules. Om écht tot nieuwe inzichten te komen en jezelf als leider op een dieper niveau te ontmoeten, is het namelijk wezenlijk dat je even helemaal loskomt van je eigen context en niet aan het einde van de dag weer in je 'eigen wereld' getrokken wordt. Leiderschapsontwikkeling gaat over vorming. En bij vorming heb je 'looptijd' nodig. Tijd om aangereikte

perspectieven te laten landen. Een plek te geven in jezelf. Dit te vertalen naar je eigen context. Onze programma's zijn intensief, waarbij ook de avonden vaak nog (deels) een programma kennen. Zo zijn bijvoorbeeld de diners, op speciale locaties, van waarde om inzichten uit de dag te kunnen integreren en om op ontspannen wijze met de andere deelnemers door te praten en ervaringen uit de eigen praktijk uit te wisselen. De meeste leergangen kennen 2- en 3 daagse modules. Het Leiderschap Practicum kent heel bewust een 5-daagse module, omdat hier wezenlijk andere aspecten in jezelf en jouw leiderschap worden aangeboord, die niet bereikt zouden worden in een kortere module. Natuurlijk zijn 5 intensieve, lange dagen vermoeiend, maar vrijwel elke deelnemer gaat na die 5 dagen juist ook juist weer vol energie, nieuwe ervaringen en inzichten stralend naar huis. Hoe tof is dat!





Locatiemanager

Tijdens een aantal modules is er een locatiemanager aanwezig. Deze persoon zorgt ervoor dat het programma ter plaatse vlekkeloos verloopt. Want hoe goed we alles van tevoren ook voorbereiden, in de uitvoering kunnen er altijd onverwachte situaties plaatsvinden. Door de inzet van een locatiemanager heeft de moderator zijn of haar handen vrij om zich volledig te focussen op de inhoud van het programma, en op de deelnemers.

Locatiemanager Lianne van Liere:

“Als locatiemanager bij leiderschapsprogramma’s, leergangen en practica zorg ik er graag voor dat de moderator, (gast)docenten en deelnemers zich volledig kunnen concentreren op het proces van ‘leren en groeien’. Geen afleiding door logistieke of organisatorische zorgen. Van het doorgeven van een lastminute dieet-voorkeur tot technische hick-ups oplossen... alles om een programma soepel te laten verlopen. Naast het regelen van praktische zaken kijk ik ‘door m’n wimpers’ naar wat iedereen individueel nodig heeft, en naar de behoeften van de groep als geheel, zodat iedereen met volle aandacht aanwezig kan zijn. Elke groep heeft zijn eigen dynamiek met unieke thema’s, vragen en wensen. Daar speel ik graag op in en ondersteun ik als het nodig of kloppend is. Voor mij is het iedere keer weer bijzonder om de bereidheid en openheid van deelnemers te zien om zich volledig onder te dompelen in hun leerproces. Dat zo goed mogelijk faciliteren en hun leerervaring zo waardevol mogelijk te maken maakt voor mij deze rol altijd boeiend, leerzaam en leuk.”



Online leeromgeving

Bij onze leergangen maken wij gebruik van blended learning: de fysieke bijeenkomsten en modules combineren we met een online leeromgeving. De inhoud van deze online leeromgeving is persoonlijk en afgestemd op jouw leertraject, zowel bij open als incompany programma’s. Je vindt hier alle documenten, opdrachten en (eventuele) online seminars die jij nodig hebt om jouw leertraject succesvol te doorlopen. Met deze omgeving helpen we je om het maximale uit de modules te halen en heb je tevens de mogelijkheid jouw kennis te verdiepen.

Dit zijn een aantal van de elementen die onze leergangen uniek maken en helpen een optimale leercontext voor de deelnemers te creëren. Vanzelfsprekend geven we niet alle magie weg, die mag je zelf komen ervaren! ■

Moderatorschap, een kunde, een kunst

Ze zijn in het artikel hiervoor al even kort benoemd als één van de bijzondere elementen in en aan de Avicenna leergangen: onze moderators. De moderator faciliteert het individueel en groepsleren van deelnemers, bewaakt de afgesproken leercode, leidt dialogen in goede banen, is verbindend en weet de rode lijn aan te brengen, zodat alle onderdelen integraal met elkaar verbonden worden. Ook spreekt hij of zij deelnemers actief aan op hun persoonlijke ontwikkeling en het gedrag dat zij tijdens de sessies laten zien. Soms ondersteunend, dan weer provocatief. Altijd ten dienste van de individuele leercurve én de groepsdynamiek. Een prachtige rol, die kunde en kunst vraagt van de personen die hem uitvoeren.



In dit artikel vertelt onze 'oermoderator' Dirk Hilarides over het belang van deze rol. Ingrid Wender, moderator van het Leiderschap Practicum in Utrecht, legt uit wat haar rol tijdens deze leiderschapsweek inhoudt. Daarnaast is er een bijzonder plekje ingeruimd voor Jorrit Jorritsma. Een moderator van het eerste uur, altijd sterk in het leggen van verbinding en een unieke persoonlijke touch. Helaas is hij ons vorig jaar ontvallen, maar we zijn hem ontzettend dankbaar voor alles wat hij voor Avicenna heeft betekend. ➤



In Memoriam: Jorrit Jorritsma

Meer dan 10 jaar heeft Jorrit een bijzondere plek binnen het Avicenna team ingenomen. Het begon toen hij als nestor en ervaren commissaris een jonge commissaris in de coöperatie begeleidde tijdens een leergang van Avicenna. Jorrit werd moderator van onze 'Avicenna Leergang - Visie & Leiderschap' en van de 'Leergang voor Toezichthouders & Commissarissen'. En coach en sparringspartner van diverse deelnemers, die met hun persoonlijke leervragen altijd voor een goed advies bij hem terecht konden. Deze rollen heeft hij tot op het laatst met een enorme betrokkenheid en (praktische) wijsheid ingevuld. Praktisch omdat hij de rol als leider op een heel natuurlijke manier invulde in de vele posities die hij heeft bekleed: in de coöperatie en agrarische sector, als ondernemer van zijn eigen boerenbedrijf, als voorzitter van verschillende Raden van Toezicht en als begeleider bij de ontwikkeling van talloze bestuurders en toezichthouders en commissarissen. Met een schat aan kennis en ervaring heeft hij veel van onze deelnemers op weg geholpen. Daar zijn wij hem eeuwig dankbaar voor. ■



Bewaker van nieuwsgierigheid

Tot twee jaar geleden was Dirk Hilarides moderator bij Avicenna. En niet zomaar een moderator, maar de ‘oppermoderator’, zoals hij door ons intern werd genoemd. Dirk was er altijd, en overal. In Leuven, Oxford, Parijs, Rome, Zuid-Afrika, India.... Werd er een eerste editie van een leergang uitgevoerd, dan was Dirk erbij als moderator. Kwam er een nieuwe moderator ons mooie team versterken, dan werd deze gecoacht door Dirk. Het was dan ook even slikken toen Dirk ruim twee jaar geleden besloot met ‘moderator-pensioen’ te gaan, na afloop van de module in Brussel. Gelukkig is hij nog altijd nauw aan ons verbonden en maakt hij sinds vorig jaar deel uit van de Raad van Advies.

‘Dozen vol aantekeningen heb ik nog op de zolder staan’, begint Dirk zijn verhaal. ‘Deze moet ik ooit nog eens gaan ordenen. Alles wat ik met en voor Avicenna gedaan heb, heeft veel bijzondere indrukken achter gelaten, daar moet ik rustig voor gaan zitten. Hoewel veel leergangen alweer een hele tijd geleden zijn, denk ik nog steeds op diverse momenten terug aan de mensen die ik heb ontmoet, de verhalen die ik heb gehoord en de lessen die ik heb meegenomen. Een mooi voorbeeld van een les die ik toevallig vorige week nog weer ter sprake bracht, is er eentje van Shaunaka Rishi Das, die ik heb gehoord in Oxford: ‘stop polishing the cage, start freeing the bird’. Ga aan de slag, ga wat doen om impact te maken’.

Moderatorrol

De rol van moderator zoals die nu bij Avicenna wordt vervuld, is mede ontwikkeld door Dirk. ‘Het gaat over de kunst van het modereren. Om alleen datgene te doen wat helpend is op het moment dat je het doet. Daarbij staat het leerproces van de groep en het individueel leerproces voorop. Maar de kunst zit hem in het helpen op hele subtiele wijze, soms alleen met je eigen lichaamstaal in plaats van woorden. Dat was voor mijzelf ook de uitdaging. Hoe zorg je ervoor dat je niet te belangrijk wordt in de groep? Dat de groep niet alleen maar naar jou kijkt? Hoe activeer je deelnemers met een enkele vraag? Hoe krijg je deelnemers in de nieuwsgierige en onderzoekende houding? Het bewaken daarvan is uitermate belangrijk. Niet alleen tijdens de leergang, maar voor leiders in het algemeen. Blijf nieuwsgierig, stel vragen en stimuleer dit vervolgens ook bij je medewerkers.’

Gebruik maken van de situatie

Voor Dirk was het een mooie uitdaging om in de leergang verder te kijken dan alleen het programma op papier. Het blijven kijken in het hier en nu, en gebruik maken van zaken die niet in het programma zijn opgenomen maar die zich op het moment aanbieden. Dirk: ‘een mooi voorbeeld was de module Yale. Op het moment dat wij in een hotel in New Haven zaten, besloot storm Sandy over te komen. Met als gevolg dat wij ons hotel niet meer uit mochten, niet verder mochten gaan dan de derde verdieping en dat docenten ons ook niet meer konden bereiken. Samen met onze locatiemanager aldaar Manjula Shyam moest ik noodgedwongen het programma omgooien. Tot die tijd zaten deelnemers met de vraag wat ze konden doen. Dus gaf ik ze een opdracht. Dit was namelijk dé uitgelezen

mogelijkheid om eens verder te kijken, gebruik te maken van de situatie in hun leerproces en in het hotel in gesprek te gaan met hotelmedewerkers. Wat gebeurt er in zo’n crisis? Hoe gaan zij daar mee om? Waar lopen ze tegenaan? En wat moet er gebeuren, en hoe? Helemaal toen bleek dat dit hotel werd aangewezen als crisisopvang voor mogelijke slachtoffers en de benedenruimte vol werd gezet met veldbedjes, drong de ernst van de situatie door. Er ging voor de deelnemers een nieuwe wereld open. In plaats van te sippen dat het programma niet door kon gaan, vonden ze een unieke leerervaring recht onder hun neus. En natuurlijk vonden wij ondertussen een oplossing om het programma de dagen erna in aangepaste vorm door te laten gaan. Want ook dat is mijn rol als moderator’.

Diepe indrukken

Dat gebruikmaken van de situatie was ook voor Dirk een leerproces. Eentje die hem veel leuke en diepe indrukken heeft gegeven. ‘Terugkijkend op mijn tijd bij Avicenna heb ik vele nationale en internationale topdocenten mogen ontmoeten. Vele deelnemers mogen begeleiden en een goede band opgebouwd met de mensen op kantoor. Ik heb mooie verhalen gehoord en zelf ook veel geleerd. Een aantal van deze mensen spreek ik nog wel eens, en die contacten zijn altijd weer waardevol. Ik heb vele warme herinneringen aan wat ik heb gezien en gedaan. Het is dan ook geweldig om nu vanuit de rol van adviseur betrokken te blijven’. ■



“In zo’n week, waarin je ineens in een omgeving wordt gebracht waarin alles anders is, gaan nieuwe deuren open.”

www.academievoorleiderschap.nl

Het Leiderschap Practicum als ontdekkingsstocht

Het Leiderschap Practicum in Utrecht is één van de drie edities die Avicenna van dit unieke programma in haar aanbod heeft. De Toneelacademie Maastricht en Terschelling vormen het decor van de andere edities. In het Practicum gaan deelnemers aan de slag met hun zichtbare en authentieke leiderschap. Hoe kom ik over? Hoe maak ik echt contact met andere mensen? En wat maakt dat ik mensen kan inspireren en aan mij kan binden? Ingrid Wender, actrice en theatermaakster, is moderator van het Utrechtse programma.

Zij omschrijft de Leiderschap Practicum week als een bijzondere ontdekkingsstocht.



Jij modereert al enige tijd het Leiderschap Practicum Utrecht en hebt veel deelnemers leren kennen. Zie jij overeenkomsten in de vragen en uitdagingen die mensen hebben?

‘Deelnemers aan het programma zijn over het algemeen mensen in leiderschapsposities, mensen die een leiderschapspositie ambiëren of mensen die net een transitie gemaakt hebben en die op basis van hun inhoudelijke kwaliteit zijn doorgegroeid naar een leidinggevende functie. Zij zijn vaak inhoudelijk heel erg goed in wat ze doen, maar merken dat er in hun nieuwe rol een extra stapje wordt gevraagd. Het gaat dan niet zozeer meer over wát ze zeggen, maar meer over het hóe. Hoe kom ik over, hoe maak ik contact met andere mensen, wat maakt dat men mij wil volgen, dat ze zich aan mij willen toevertrouwen en wat maakt dat ik genoeg autoriteit heb? Oftewel, is de boodschap die ik wil brengen congruent met wat ik uitstraal? Deelnemers willen zichzelf leren kennen in hoe ze overkomen op anderen. En daar is dit programma perfect passend voor! Enerzijds krijgen deelnemers tools, tips en tricks aangereikt, maar de echte kracht van het Practicum zit in het feit dat deelnemers echt gaan leren, of eigenlijk ontdekken, wat heel eigen is aan hen en hoe ze dat optimaal kunnen inzetten in hun rol.’





Daarom beschrijf jij de week ook wel als een ontdekkingstocht

‘Ja, klopt. Het Leiderschap Practicum is een week waarin je jezelf goed leert kennen. Je ontdekt waar jouw kracht ligt, maar ook wat bij jou in de communicatie niet werkt. Deelnemers zijn in hun functie veelal gewend te opereren vanuit intellect en inhoud. En in zo’n week, waarin je ineens in een omgeving worden gebracht waarin alles anders is, gaan nieuwe deuren open. Los van de dagelijkse praktijk ontdek je vaak nieuwe elementen van jezelf. Deelnemers komen erachter dat ze meer kunnen dan ze dachten, en dat ze een breder arsenaal hebben dat ze kunnen inzetten. Veelal zijn dit dingen die mensen al in zich hebben, maar waar ze zich niet bewust van zijn. En waarvan ze nu ontdekken hoe ze dit voor zich kunnen laten werken, in plaats van dat het een belemmering is. Zo hoor ik regelmatig van een deelnemer dat hij of zij te onzeker is om voor een grote groep te staan, en daardoor de boodschap niet helder kan overbrengen. Maar als die onzekerheid wordt omarmd en je leert ermee om te gaan en je laat je er niet langer door belemmeren, wordt die onzekerheid ineens een kracht. Als leider kan dit jou bijvoorbeeld heel toegankelijk maken. Hoe dit precies werkt is, voor iedereen anders. Door tijdens deze week dit echt aan den lijve te ervaren kun je belemmerende overtuigingen bij jezelf veranderen, zodat ze je niet langer in de weg zitten. Even uit je vertrouwde omgeving stappen, en met een groep gelijkgestemden optrekken, kan hierin ontzettend helpend zijn’.

The Theatre Way

En dat die omgeving volledig anders is, is een bewuste keuze. In de opbouw van het programma wordt een parallel getrokken met de theaterwereld

en daar passen ook de locaties goed bij. Volgens Ingrid Wender een hele logische en waardevolle keuze, want theater maken en leiderschap liggen dicht bij elkaar dan we op het eerste moment zouden denken.

‘Theater is super zintuigelijk. Je leert daar als het ware al je zintuigen aan te zetten en niet meer alleen op je inhoudelijke kwaliteiten te vertrouwen. De zintuigelijke waarneming is de brug naar het hier en nu, om in het moment te kunnen handelen. En dat is precies wat je als leider in je communicatie nodig hebt. Een goede leider moet in het nu aanwezig zijn om alle signalen op te kunnen pakken en daarop bij te sturen. Uiteraard leren we deelnemers niet om een voorstelling te geven, maar geven we ze wel de tools om optimaal te kunnen performen. Op een manier die echt bij jezelf past. You learn it the actors way. Want hoe inhoudelijk capabel jij als leider ook bent, als jij niet in het moment daar kunt staan, ben je niet de optimale leider die je kunt zijn’.

Naast bijzondere locaties kent het Leiderschap Practicum ook bijzondere docenten. Hoe merk je hun invloed in het succes van de week?

‘De docenten hebben een heel grote rol in het leerproces. Elk dagdeel kom je met mensen in contact die uit de theaterwereld komen. Deze mensen, met wie de deelnemers aan de slag gaan, zijn een manifestatie van wat ze uitdragen. Elk op hun eigen manier. De een gebruikt de invalshoek van de stem, de ander houding, beweging of storytelling. En dat is precies wat deelnemers zoeken: congruentie in boodschap en de wijze waarop de boodschap wordt gebracht. Op een manier die bij ze past. Alle docenten spiegelen de deelnemers, waardoor er meer inzicht komt in eigen doen en laten. Elke sessie opnieuw

“Samen met je mededeelnemers vind je jouw specifieke weg om mensen mee te krijgen, vertrouwen te krijgen en autoriteit neer te kunnen zetten.”

“Dat is precies wat deelnemers zoeken: congruentie in boodschap en de wijze waarop de boodschap wordt gebracht. Op een manier die bij ze past.”



www.academievoorleiderschap.nl

worden deelnemers uitgedaagd om op hun manier zichtbaar te zijn, om het podium te pakken. Dat is in het begin even wennen, maar het verlangen om te leren krijgt toch de overhand. En door jezelf iedere keer te manifesteren, ben je het ‘ervarend aan het leren’. Je ondergaat, acteert in het moment en leert jezelf steeds beter kennen. Het is zo ontzettend gaaf om dan aan het eind van de week van deelnemers te horen dat ze nu helemaal snappen -én ervaren hebben- hoe ze hun eigen authentieke kwaliteiten op een goede manier kunnen inzetten.

Kun je kort vertellen hoe zo’n week eruit ziet? Wat er in zo’n week gebeurt?

‘De opbouw van de week staat helemaal in dienst van het leerproces. In het eerste deel van de week komen deelnemers er vaak achter dat wat ze nodig hebben, toch iets verschilt van hun initiële leervraag. Dat snappen wat je nodig hebt, niet hetzelfde is als het helemaal doorleven. Mensen weten vaak wel heel goed wat er moet veranderen, maar de vraag komt vooral neer op het hoe. En dan is het geweldig om op de manier van theater dat ‘hoe’ te gaan ervaren. In het begin worden deelnemers daarom door alle docenten bekend gemaakt met hun eigen kwaliteiten en ‘schuifjes’, zoals ik ze noem. En ze ontdekken wat er gebeurt als ze hun eigen schuifjes in een andere balans zetten. Dus ietsje meer dit, ietsje minder van dat. Dat geeft vaak al een mooi inzicht in eigen kunnen en voorkeuren. In de tweede helft van de week komen er veel meer tools bij. Dan gaan we echt spelen. Hoe kom ik over, hoe maak ik gebruik van wat heel specifiek aan mij is. Maar ook: wat gebeurt er als ik mijn stem meer durf te gebruiken? Daar zitten wel degelijk óók de vakmatige kanten van het theater in. Samenvattend komt het erop neer dat je in een week tijd uit je hoofd leert te gaan en je

leiderschap leert te belichamen. Durven jouw plek in te nemen met alles wat jij bent en in je hebt’.

Dat klinkt als een bijzonder leerproces

‘Ja, dat is het ook! Ik vind het steeds opnieuw magisch wat er met deelnemers gebeurt. De opbouw van het programma is daar heel bepalend voor. Als je dat eerste deel (het openstellen van de zintuigen) zou overslaan en meteen zou beginnen met de tools, dan kom je op het punt dat mensen het toch weer cognitief willen vastgrijpen. En dat is logisch, want je weet eigenlijk helemaal niet dat al die andere elementen ook in je zitten. Die moet je dus eerst gaan ontdekken, voordat je er gebruik van kunt maken. De weg via theateroefeningen blijkt hiervoor de snelweg te zijn. Als moderator probeer ik, samen met de docenten, een sfeer te creëren die niet te comfortabel is, want dan leer je niet. Maar ook niet te ver uit je comfortzone, want dan gaat angst regeren. We prikkelen net voldoende om deelnemers steeds een volgende stap te laten maken. Daarom is een juiste opbouw van het programma zo belangrijk. We verleiden mensen steeds een stapje verder te gaan, zodat ze meer en meer vertrouwen krijgen om zich over te geven en er te gaan staan.

Wat is hierin het effect van de groep?

‘Voor deelnemers is het Leiderschap Practicum niet alleen een eigen leerproces, maar ook eentje van een hele groep gelijkgestemden. Samen zijn ze op ontdekkingsreis, waarbij veel wordt gelachen en waar deelnemers van en met elkaar en de docenten leren én genieten. Binnen de groep >





zie je andere deelnemers herkenbare stappen maken, waarop je samen weer

reflecteert. Je committeert je met de groep aan je leervraag. Je spiegelt, ontdekt en maakt gebruik van de verschillen die er bestaan. De groep is de ultieme learning space en vormt de perfecte setting om gedurende de week te oefenen. Net als in je leiderschap heb je ook hier een team van mensen om je heen. Met als grootste verschil dat je in deze veilige setting kunt oefenen en proberen en het niet in één keer goed hoeft te gaan. Samen met je mededeelnemers vind je jouw specifieke weg om mensen mee te krijgen, vertrouwen te krijgen en autoriteit neer te kunnen zetten. En ontdek je hoe jij je boodschap kunt vormgeven. Vaak zijn het deze anderen die jou je eigen kwaliteiten laten zien, waar je zelf geen weet van hebt. Gewoon omdat ze voor jou natuurlijk zijn. Maar die juist wel ontzettend belangrijk zijn en jou uniek maken’.

Maar het effect van jouw boodschap kun je niet 100% bepalen, dat hangt toch ook af van de luisteraar(s)?

‘Dat is deels waar. Maar je kunt er wel voor zorgen dat jouw gebaar en woord congruent aan elkaar zijn. Dat is het meest belangrijke. Je kunt daarin bij jezelf beginnen en echt leren om ruis weg te nemen. Zowel in je presentatie als in de opbouw van wat je wilt vertellen. Daarom gaan we in het Practicum met al die diverse elementen aan de slag. Hoe kun je je eigen instrument goed gebruiken, welke manier van storytelling past bij jou? Je leert welke factoren jou wel en niet helpen in jouw presentatie en we ontdekken hoe jij wendbaar kunt zijn in elke situatie. Je leert te vertrouwen op je eigen toolkit die je voor een groot deel van nature hebt, en daar bewust uit te pakken

wat je nodig hebt per situatie. Welke elementen van jezelf zet je in om de juiste aandacht bij de ander te creëren? En dat verschilt per gesprek. Het wordt gedurende de practicum week steeds natuurlijker om in het hier en nu ontvankelijk te zijn voor de signalen van je toehoorder’.

Hoe probeer jij zo’n veilige leeromgeving te bewerkstelligen als moderator?

‘Dat vind ik een lastige. Mijn rol in het creëren van zo’n leeromgeving is eigenlijk meer het proces hoeden. Als moderator en als docent probeer ik daar als voorbeeld te zijn door te laten zien waar ik in mijn kracht sta, maar ook door mijn eigen kwetsbaarheid te tonen. Ik probeer veiligheid te creëren, en de juiste omstandigheden om met elkaar de diepte in te gaan. Een van de elementen daarin is dat ik absoluut geen kritische blikken wil zien. Alles mag, alles kan en deelnemers moeten vooral zelf ontdekken. Maar eerlijk is eerlijk, in het programma zit zo’n goede opbouw dat de veilige haven bijna automatisch wordt neergezet door de deelnemers zelf. Het is gewoon gaaf om als moderator (en als mens) anderen te helpen (in)zien waar zij in hun kracht staan. Dat ze een manier vinden die bij hen past en los kunnen komen van de overtuiging dat ze een boodschap moeten overbrengen zonder zichzelf te laten zien. Juist niet! Want jij bent je boodschap, jij belichaamt het. Het is niet jouw informatie, maar het is wie jij bent, je brengt jezelf. Als je maar open staat om het echt te ondergaan, dan kom je zelf tot dat inzicht en volgt de rest vanzelf. Dat is geweldig om keer op keer mee te mogen maken! ■

Docenten als kennis-, ervarings- en sparringspartner

www.academievoorleiderschap.nl

Naast onze moderatoren uit het vorige artikel, die van ontzettend groot belang zijn voor het succes van een leergang, kunnen we zeker niet zonder onze docenten. In al onze programma's werken we nauw samen met een netwerk van gerenommeerde docenten, leiderschapsexperts, acteurs, trainers, best persons en practitioners. Allen professionals in hun vakgebied, die graag kennis, expertise en hun verhalen delen met deelnemers. Het zijn mensen die gedaan hebben wat onze deelnemers kunnen (en willen!) doen: zich hebben zich laten raken zodat zij ook anderen nu kunnen raken en inspireren. Ze hebben zich ondergedompeld in andere perspectieven en ervaringen, die ze nu graag delen. Ze dagen uit om maximale impact te creëren, nieuwe aspecten van jezelf te ontdekken en zo de organisatie en samenleving (nog) beter te maken. Authentiek, met een eigen karakteristieke kleur en met zeggingskracht, op een manier die bij hen past.

Drs. Ivo Brughmans (paradoxaal leiderschap), Jacques Pijl (strategisch leiderschap) en Igor Byttebier (creatief en innovatief leiderschap) zijn inmiddels jarenlang als docent verbonden aan Avicenna, ieder met hun eigen thema en op hun eigen unieke wijze. Ze vertelden, in eerder gedane interviews, over hun ervaringen. Hierna volgen samenvattingen van elk artikel. Wil je het hele artikel lezen? Kijk dan op onze website. >

"Nog steeds - en ik ben al een aantal jaren docent bij Avicenna - verbaas ik mij. Er gebeurt hier iets dat het mooiste in mensen naar boven haalt. Is het de aandacht voor elkaar? De leercode, de plekken waar we leren? De zorgvuldigheid? Wat het ook is, ik ontdek steeds weer nieuwe dingen. Ook bij mezelf. Dat vind ik heel bijzonder!"

Ottolien Boeschoten,
Actrice en docent in onder meer het Leiderschap Practicum en Future Leaders

Nog meer practitioners!

Bovengenoemde namen zijn natuurlijk maar een paar van de mensen die onderdeel uitmaken van ons mooie netwerk. We kunnen ze niet allemaal aan het woord laten. Maar verderop in dit Avicenna katern vind je gesprekken met onder meer Peter Kentie (Gemeente Eindhoven), Woody Richardson Laurens (ToneelAcademie Maastricht), Peter Vasseur (Abt Benedictijnse Abdij) en Pascale de Grootte (AP Hogeschool Antwerpen), over de mooie combinatie van hun sessie op hun locatie. Ook spreken we met Kader Abdolah, prof. Wil Derkse en dr. Steven de Waal over hun bijzondere bijdragen.

Tot slot quoten we professionals als Lidy Hartemink, Ton Golstein en drs. Diana Monissen over hun samenwerking met Avicenna.



Paradoxaliteit als verrijking voor en van jezelf

‘Deelnemers die ik tijdens mijn sessie in de Avicenna programma’s ontmoet, zijn geïnteresseerde en bevlogen mensen. Zij zijn echt op zoek naar een verruiming van hun eigen perspectief, niet naar standaardmethodieken om hun leiderschap vorm te geven. Hoe zij leiding moeten en vooral willen geven, weten ze vaak wel. Het draait in mijn sessie juist om het aanreiken van een nieuw perspectief. In de eerste plaats over omgaan met jezelf en je eigen paradoxen en van daaruit naar het omgaan met de spanningsvelden in je team, de organisatie of de bredere samenleving. In mijn sessie hoop ik de deelnemers zowel een andere manier van kijken en denken mee te geven als praktische handvatten die ze morgen in hun werk kunnen toepassen.’ Woorden van drs. Ivo Brughmans, met wie we spraken over paradoxaal leiderschap.

Paradoxaliteit in leiderschap

Ivo: “Alle leidinggevendenden, of ze nou werken in de publieke of private sector, komen paradoxen tegen in hun werk. Kies ik voor methode A of B; ga ik voor incrementeel veranderen of toch liever doorpakken met een heuse “paradigmashift”; houd ik zelf strak de touwtjes in handen met de zekerheid van een goed resultaat of geef ik mijn team de ruimte om te experimenteren met het risico op missers? Dat lijken dilemma’s waar je voor het ene of voor het andere moet kiezen. Klassiek leiderschap staat vaak voor het maken van scherpe of-of-keuzes. Maar werkt dat nog wel in een tijd van steeds toenemende complexiteit en onderlinge samenhang? Veel organisaties worstelen hiermee. Hoe kunnen we bijvoorbeeld op een goede manier omgaan met (extreme) tegengestelde belangen van onze burgers, stakeholders en relaties? En dit zonder onze eigen slagvaardigheid te verliezen? Daarmee komen we eigenlijk tot de kern van paradoxaliteit: twee tegenpolen die onverenigbaar lijken te zijn. Maar niets is minder waar.”

De kern van paradoxaliteit

“Beide tegenpolen heb je juist nodig om tot stabiele oplossingen op de langere termijn te komen”, aldus Ivo. “In plaats van scherpe keuzes te maken, moet je ruimte geven aan beide kanten en zoeken naar creatieve win-win oplossingen. Dit betekent het waarderen van beide kanten en het zoeken naar manieren om deze te verbinden. Polarisation is vaak een gevolg van ‘of/of’-denken. In plaats van te overtuigen op het niveau van standpunten, is het belangrijker te begrijpen wat de intentie van de ander is. Hoe meer jij je gelijk wil halen, hoe meer de ander zich terugtrekt en de kans op een en-en oplossing kleiner wordt. Oprechte interesse en het stellen van de waarom-vraag opent nieuwe gesprekken en oplossingen.”

Paradoxaal competentie

“Dat je als leider open staat voor meerdere kanten van een situatie, dat je open het gesprek voert, niet meteen oordeelt maar juist die waarom-vraag stelt, wil niet zeggen dat je alles maar goed moet vinden”, benadrukt Ivo. “Dat is vaak de angst die veel leiders hebben, dat ze zichzelf en waar ze voor staan gaan verloochenen, twijfel toelaten en niet voldoen aan de verwachtingen die aan hen worden gesteld. Je kunt alleen maar effectief omgaan met de paradoxen in de buitenwereld als je eerst bewust wordt van je eigen paradoxen. Iedereen heeft namelijk tegenstellingen in zich, wat een bron van rijkdom is. Het draait allemaal om bewust leren spelen met al die kanten van jezelf. Ik vergelijk identiteit vaak met de metafoor van een bus met allemaal verschillende deelpersonen. Er zit iemand aan het stuur, maar geregeld neemt een ander het stuur over en dat gaat zo de hele tijd door. Vaak gebeurt dit onbewust, getriggerd door de specifieke context of de rol die anderen van je verwachten. Het is de kunst om hierin meer bewuste keuzes te maken. Je hoeft niet altijd persoon A of B te zijn, het is een kracht om te kunnen spelen met de verschillende rollen van jezelf. Jij bent de regisseur, een bewuste observator van jezelf. En juist dit zelfbewustzijn, en het praten erover, is de kern van leiderschap.”

Water en vuur kunnen echt samen komen!

“In mijn sessie bij Avicenna nodig ik deelnemers uit hun eigen paradoxen te verkennen en een balans te vinden tussen deze tegenstellingen. Dit leidt vaak tot verrassende en levensbepalende inzichten.” ■

Wil je uitgebreider lezen wat Ivo zegt over paradoxaliteit in leiderschap? Ga voor het volledige artikel naar onze website.

Strategie-Executie: een woestijnreis mét bitterballen!

De Strategie Mastercourse focust op de rol van strategisch leiders bij strategieontwikkeling en implementatie binnen een organisatie. Hoe ziet die rol er tegenwoordig uit? Waar ligt de grootste uitdaging voor strategisch leiders? En waar kunnen zij juist kansen pakken?

We spraken erover met Jacques Pijl, directeur van Bureau Turner, specialist in strategie-executie, schrijver van het boek *Strategie = Executie* en één van de topdocenten in de Strategie Mastercourse. Zijn antwoord? Leidinggeven aan Strategie Executie. Punt.

De veranderde rol van strategische leiders

Jacques benadrukt dat de executie van strategie tegenwoordig een strategische taak op zich is geworden. "Waar leiders vroeger alleen richting en randvoorwaarden hoefden te scheppen, moeten ze nu actief betrokken zijn bij de uitvoering van strategieën. Dat heeft een tweetal redenen: de vraagstukken zijn veel ingewikkelder geworden én strategische executie is minder vrijblijvend. Het moet echt slagen, anders word je als leider/bestuurder snel ter verantwoording geroepen. "Als Sven Kockelmann op radio 1 politieke bestuurders aan de tand voelt gaat dat het grootste deel van de tijd over de vraag wat er terecht is gekomen van het beleid. Niet over de schoonheid van het beleid op papier. Het is immers in de uitvoering waar wordt bewezen of er wel of niet iets van de plannen terecht is gekomen".

Run en Change

Volgens Jacques is het voor leiders en bestuurders van belang het verschil leren tussen 'run' en 'change'. "Run omvat de dagelijkse processen van een organisatie. Daar kun je als leider op afstand leiding aan geven, die processen ken je en vormen de basis van je organisatie. Ze gebruiken ongeveer 95% van alle tijd, geld en middelen. Aan de change kant, de veranderkant, daar zit de uitdaging. Vaak nemen organisaties zich aan deze kant van alles voor, meestal veel te veel. Dat heet 'georganiseerde teleurstelling'. Als bestuurder kun je aan de change kant twee dingen doen.

Allereerst heel scherp kiezen waar je echt voor wil gaan. De zogenaamde kritische veranderinitiatieven.

Om vervolgens te zorgen dat je, dat wat je kiest, ook echt tot en met executie begeleidt."

20-80 Regel

In zijn boek spreekt Jacques over de 20-80 regel. "Wat wij propageren op basis van het onderzoek dat we hebben gedaan en 'de Strategie = Executie methode' is dat je 20% van de beschikbare tijd besteedt aan strategie met daarin heel veel plek voor purpose-denken. Want een betekenisvol doel heeft meer trekkracht dan dertig paarden en een hele trits aan doelstellingen. Dus als je de hogere betekenis van jouw organisatie scherp hebt, dan geeft dat een enorme richting en motivatie. Vervolgens kun je 80% van de tijd, geld en energie, aan executie te besteden. Niet omdat het per se efficiënter is, maar omdat je het beleid (wat synoniem is voor strategie) snel wilt confronteren met de praktijk. Want daarin zit de bewijslast van welk idee nou wel of niet goed is. Hiermee is de 20% strategie wel belangrijker geworden dan ooit."

Purpose denken

"Het purpose denken is momenteel ijzersterk. En dat is goed en nodig, want de maatschappelijke vraagstukken (die allemaal gaan over duurzaamheid, inclusie, concurrentiekracht, arbeidspotentieel, innovatie etc.) vragen erom. De kans ligt er in zoverre in dat het purpose denken daarmee momenteel de grootste brandstof lijkt te zijn voor strategie-executie. Daar rennen mensen voor, daar willen ze mee aan de slag. Dus ja, dat is een grote kans. De uitdaging blijft daarin wel om het niet te laten bij de veelal prachtige strategische teksten. Maar om ze vervolgens concreet te vertalen naar prioriteiten in de veranderinitiatieven (projecten, programma's) en die uiteraard tot executie te brengen."

Jacques ziet een grote gretigheid bij de deelnemers van de Strategy Mastercourse, Leergang Transformeel Leiderschap en bij incompany's om effectieve uitvoeringsmethoden te leren. Door de juiste benaderingen uit zijn boek en adviespraktijk, zijn doorbraken mogelijk om van plannen naar effectieve uitvoering te komen. ■

Wil je uitgebreider lezen wat Jacques zegt over Strategisch Leiderschap? Ga voor het volledige artikel naar onze website.



Doen is het nieuwe denken

In een brainstormsessie out-of-the-box denken, je eigen aannames onder de loep nemen, je creatieve mind gebruiken en samen met anderen komen tot innovatieve ideeën met als doel de slagkracht van de organisatie te vergroten. Zo op papier klinkt het creatieve proces best eenvoudig. De praktijk is een stuk weerbarstiger. Toch zijn er bepaalde elementen te onderscheiden die het creatieproces op de werkvloer ondersteunen. Welke zijn dit? Hoe verhouden creatie en innovatie zich tot elkaar? En wat betekent dit voor creatief leiderschap? We spraken met Igor Byttebier, creativiteitsexpert en moderator van de Leergang Leiderschap door Creatie.

Hij heeft onlangs een hernieuwd boek uitgebracht dat gezien kan worden als een praktisch handboek over creatief denken in de praktijk voor de innovators van morgen.



Wil je uitgebreider lezen wat Igor zegt over creatief en innovatief leiderschap? Ga voor het volledige artikel naar onze website.

Creativiteit Hoe?Zo!, part 2

Igor schreef 20 jaar geleden het boek "Creativiteit Hoe?Zo!". Het werd gezien als het standaard boek over creatie en beleefde vele herdrukken. Onlangs heeft Igor zijn boek geüpdatet. En niet zonder reden. Na 20 jaar werd het tijd voor een hernieuwde variant. In die 20 jaar is de maatschappij een heel stuk opgeschoven. Er zijn nieuwe maatschappelijke thema's die organisaties raken. Dat heeft ervoor gezorgd dat er binnen de creativiteit en het creatief proces flink wat is geëvolueerd. Eén van dingen is dat, toen ik het vorige boek schreef, het bedenken van nieuwe ideeën best wel een issue was. Daar werden allemaal technieken voor beschreven. Terwijl je nu nieuwe ideeën overal vandaan haalt. De nadruk in deze tijden (en dus ook in dit hernieuwde boek) ligt veel meer op de wat wij convergentie noemen. Dus hoe kom je van die nieuwe ideeën tot concepten? Het creatief proces in vorige boek ging van startfase naar ideeënfase en uiteindelijk divergeren/convergeren, nu betreft het de vraagfase, de ideeefase en actiefase."

De relatie tussen creativiteit en innovatie

Igor: "Heel simpel gezegd, is creativiteit het bedenken van het idee en innovatie is het invoeren van dat idee. Maar creativiteit leidt niet altijd noodzakelijk tot een nieuw idee of tot innovatie. Je kunt fantastische ideeën hebben, die misschien te vroeg komen of niet op de juiste plaats zijn. Je kunt ook dingen innoveren die je niet noodzakelijk zelf bedacht hebt. Eigenlijk vind ik het woord innovatie, als we niet opletten, een beetje voorbij-gestreefd. Ik denk dat we veel meer richting transitie, richting een overgang moeten. Innovatie is geen doel op zich. Innoveren is in functie van iets nieuws tot stand brengen dat een bepaalde levensvatbaarheid en duurzaamheid heeft."

Het aanleren van creativiteit, kan dat?

"Ja en nee", is de mening van Igor. Iedereen is van nature creatief in meer of mindere mate. En daarin zit een verschil tussen de creatieve mindset en de creatieve vaardigheden. Bij de creatieve mindset gaat het over eigenschappen als nieuwsgierigheid, positiviteit, vertrouwen, intuïtie en doelgerichtheid. Die heb je veel meer van nature. Daar kun je mee oefenen, maar die gaan niet fundamenteel veranderen. De creatieve vaardigheden daarentegen zijn veel beter te oefenen en te ontwikkelen. Het is net zoals hardlopen of goed zijn in rekenen. Als je regelmatig oefent, word je beter. Maar als je er van nature geen ster in bent, ga je nooit een wereldtopper worden."

Elementen van Creatief Leiderschap

Voor Igor is een tweetal elementen onmisbaar in creatief leiderschap: luisteren, empathie voelen en loslaten.

"Ik denk dat intuïtief luisteren één van de meest cruciale vaardigheden wordt van de komende tijd. Opnieuw leren luisteren naar de omgeving. We vangen namelijk veel meer op dan we bewust kunnen waarnemen. Dus in die zin is bewustwording en bewust handelen en kiezen ook steeds belangrijker voor het creatief leiderschap. Ik denk dat als het gaat over de grote veranderingen die zich aandienen in onze maatschappij, het van groot belang wordt onze omgeving bewust te betrekken bij onze besluitvorming, bij onze manier van organiseren en veel meer de verbinding te maken vanuit het hart dan vanuit spreadsheets of cijfers, of welke groeidoelen er dan ook mogen zijn. Dan kom je op een tweede element dat voor mij onmisbaar is in creatief leiderschap: loslaten. Aan de ene kant loslaten van vaste patronen, vastgestelde doelen en standaard procedures om ruimte te maken voor nieuwe dingen. Aan de andere kant nieuwe dingen kunnen zien, durven waarnemen en benoemen, dus lef en vertrouwen hebben dat het goed komt als we intunen op de juiste lagen van ons bewustzijn. Dus veel meer ons gevoel durven volgen en kijken wat en waar dat ons brengt."

Doen is het nieuwe denken!

"Ik wil deelnemers oproepen om zichzelf een paar keer per week te verrassen. Breng jezelf doelbewust in situaties waar je bijna verplicht bent om iets anders te moeten gaan doen dan vooraf was ingeschat. Volg een nieuwe cursus of koop een tijdschrift wat je anders nooit zou kopen. Kom in situaties waarin je eigenlijk bijna genooddaakt bent om je patronen te doorbreken. Om uit de routine te stappen en te ervaren wat intuïtie voor je kan doen. Doen is het nieuwe denken!" ■





"Bij Avicenna weet je wat voor 'vlees je in de kuip hebt'. Als docent vind ik het heel fijn om vanuit mijn ervaring als voormalig bestuurder in diverse zorgorganisaties, bij zorgverzekeraars en als directeur generaal een bijdrage te kunnen leveren voor aankomend bestuurders. Tevens neem ik aanstaande toezicht-houders graag mee op reis door de kleurrijke dynamiek van governance. Als commissaris en toezicht-houder in bedrijven zowel beursgenoteerd, profit als non profit, is de boardroom mij welbekend. Doordat ik goed voorbereid word door de moderator, weet ik welke deelnemers ik voor me krijg, kan ik die dynamische context van hedendaagse governance en de rollen daarbinnen helder belichten. De leergierigheid die ik tot op heden heb ontmoet, hoop ik ook weer in de toekomst tegen te komen."

Dr. Diana Monissen

Ervaren bestuurder/toezichthouder en docent in onder meer de Leergang voor Bestuurders, de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen en diverse incompany programma's



"Deelnemers aan deze mastercourse zoeken reflectie en verdieping om het strategieproces in hun organisatie beter te kunnen leiden. Wat houdt succes eigenlijk in voor je organisatie? Welke strategische mindset heb je nodig in deze turbulente tijd? Hoe krijg je vat op de toekomst? Hoe ga je om met tegenstrijdige belangen? Hoe krijg je je mensen mee? En wat gebeurt er als je rol verandert van manager naar leider? Om zulke vragen te beantwoorden gaat het in deze mastercourse niet alleen over strategie, maar ook over wat het voor jezelf betekent om strategie in je organisatie vorm, inhoud en energie te geven. Die combinatie maakt het voor elke deelnemer een persoonlijke reis, waarin ook ruimte is om onzekerheden te delen."

Floris Hurts

Moderator en docent in de Strategie Mastercourse



"De Leergang voor Bestuurders is te gebruiken om een deel van onze levensreis als bestuurder in een veilige en inspirerende omgeving af te leggen, vraagstukken die je hebt aan te pakken en je mede-reisgenoten (medecursisten en docenten) te betrekken in het zoek- en ontwikkelproces. Ook kun jij de ander ongetwijfeld helpen om op het goede spoor te komen. Je kunt de leergang bezien als een veilige en inspirerende 'oefenplaats'. Een cadeau dat je 5 maal 2 dagen volop kunt uitpakken!"

Lidy Hartemink

Practitioner en moderator van onder meer de Leergang voor Bestuurders en de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap



"Mede door mijn ervaring als deelnemer probeer ik mijn bijdrage aan deze leergang zo in te kleden dat het mensen boeit. Ik gebruik veel praktijk-

voorbeelden waarin allerlei vraagstukken naar voren komen. Daarnaast kan ik, door mijn jarenlange ervaring als leidinggevende in het gevangenisleven, makkelijk een beeld schetsen van een omgeving die de deelnemers niet kennen. Dit werkt, denk ik, verdiepend. Ik laat hen ervaringen zien waar ze geen weet van hebben en ik geef hen echt een kijkje in een andere wereld, dan die waarin zij opereren."

Ton Golstein

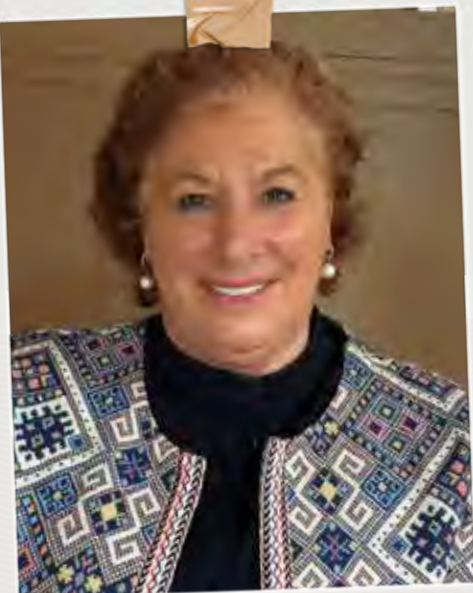
Docent en practitioner in onder meer de Leergang voor Bestuurders



"Meteen vanaf de start van de module wordt er door deelnemers zelf een basis gelegd voor de zo belangrijke open sfeer in de groep. Het is mooi om te zien dat naarmate de dagen vorderen, het 'eigen laagje' dat deelnemers hebben opgebouwd (dus hoe je je manoeuvreert, je imago) schil voor schil wegvalt. Deelnemers tonen hun eigenheid en kwetsbaarheid en vertrouwen elkaar. Dit maakt dat de groep hecht wordt en dat er een verbinding wordt gelegd waarin men gaat van samenwerken naar samenspel. Zelfs nadat de module is afgelopen, blijft men elkaar opzoeken en van elkaar leren."

Dr. An Verlinde

Moderator en docent in onder meer de module Waardegedreven Leiderschap Brugge



Openheid, verbinding en prikkeling als basis voor het goede gesprek

Onze docenten maken deelnemers graag deelgenoot van hun verhaal. De een focust dat verhaal wat meer op kennis, de ander wat meer op zijn of haar eigen werkpraktijk met mooie casuïstiek. De ene docent gaat graag met deelnemers aan de slag met een opdracht, de ander brengt het liefst een goede discussie op gang, waarbij van elkaar wordt geleerd. Al deze elementen horen thuis in een leergang en versterken elkaar. Voor een goede opbouw van het programma is nauwe afstemming tussen programmamanager, moderator en onze docenten cruciaal. Een aantal van onze docenten maakt op nog een andere manier impact: met hun persoonlijke verhaal, met een open en eerlijk verhaal of juist met een verhaal dat prikkelt en misschien wel een beetje provoceert. In alle gevallen een verhaal dat indruk maakt en waar vaak nog lang over wordt gesproken.

Kader Abdolah, prof. Wil Derkse en dr. Steven de Waal zijn drie van deze docenten met een prachtig verhaal, dat in alle drie de sessies leidt tot een goed gesprek met deelnemers.

Schrijver en docent Kader Abdolah

De zoektocht naar identiteit en verbinding

Schrijver Kader Abdolah is docent in onder meer de leergangen Leiderschap door Creatie, de module in Brugge en de Avicenna Leergang. Als politiekvluchteling is Kader, zijn echte naam is Hossein Sadjadi Ghaemmaghami, naar Nederland gevlucht. Hier werd hij de eerste succesvolle 'vluchtelingenauteur' van Nederland en is inmiddels een van Nederlands meest gelezen auteurs. Met zijn ervaringen in twee verschillende culturen zorgt Kader voor een alternatieve kijk op de werkelijkheid, die hij graag deelt met deelnemers.

Waarom wilde je doceren bij de leergangen van Avicenna?

"Avicenna beschikt over bijzondere docenten. Waardevolle mensen met ervaringen die met deelnemers worden gedeeld. Frank, de directeur van Avicenna, heeft mij lang geleden uitgenodigd om een keer langs te komen, en nu werken we zo'n 20 jaar samen! Ik heb honderden lezingen gehouden, maar dat zijn momenten waar alleen mensen komen die mijn boeken hebben gelezen. Ze zijn geïnteresseerd in Kader Abdolah en zijn verhalen. Hoewel het interessant is om mijn publiek en lezers te ontmoeten, is het meer geven. Avicenna is daarentegen heel anders. Ik ken de Nederlandse samenleving na al die jaren goed.

Door literatuur, door mijn Nederlandse vrienden en door ontmoetingen, maar ook zeker door de sessies van Avicenna. Je komt in goed contact met de deelnemers."

Kun je iets meer vertellen over hoe zo'n sessie eruit ziet?

"De deelnemers en ik gaan in een halve cirkel zitten. Ik vertel mijn verhaal en dan probeer ik anderen tot praten te krijgen. En dat laatste is het meest interessante deel. Voor de deelnemers, maar ook voor mij! Iedere deelnemer is namelijk een nieuwe wereld, voor mijzelf en voor de andere deelnemers. En dit brengt je ergens. Het gaat zo ver dat de wereld van deze persoon wordt geopend; ze praten over zichzelf. Over de meest essentiële dingen waar ze in zitten, waar ze problemen mee hebben, of waar ze gelukkig mee zijn. Ze laten met hun aanwezigheid een andere hoek van Nederland aan mij zien. En dat is bijzonder."





Is het die openheid van deelnemers dat je meer van Nederland ziet? Waarom is dit moeilijker te vinden in het dagelijks leven?

“In het dagelijks leven loopt iedereen met een soort masker op. Dat is niet per se negatief. Als je bij de sessies zit, zien we dat achter de persoon een wereld schuilt. Deze persoon komt bij Avicenna omdat diegene over iets moois of iets pijnlijks beschikt: de persoon begint te praten. En opeens, worden wij meegenomen naar een wereld die alleen Avicenna kan creëren.”

Wat hoop je deelnemers mee te geven tijdens de sessies?

“Stel, Gidon [willekeurige naam] heeft een baan, kinderen, een vrouw, een mooie auto en een huis. En dan komt hij bij Avicenna waar hij zichzelf moet openstellen. Deelnemers komen erachter dat zijn wereld veel ingewikkelder is dan zij dachten. Hij praat over zijn vader, zijn moeder, over problemen met zijn kinderen; hij neemt ons naar zijn huis, waar hij een vader is die niet aan tafel praat. Op die manier kom je in een wonderlijke wereld terecht. En terwijl die wonderlijke wereld gedeeld wordt, is de eerste persoon die er baat bij heeft diegene die aan het praten is. Want we gaan naar hemzelf toe. En het is een reis en de bedoeling van de sessies bij Avicenna: op zoek naar jezelf.”

Geven deelnemers elkaar ook feedback tijdens de sessies?

“Iedereen luistert, maar we hebben een code: wat

je hier vertelt, blijft hier. Dus iedereen voelt die veiligheid, iedereen is gerustgesteld, en het is mooi en soms pijnlijk. Af en toe worden deelnemers emotioneel. Niet van pijn, maar van geluk. En iedereen luistert en troost. Ik ben degene die de kern van iemands verhaal belicht, het samenvat, en raad kan geven door mijn oosterse, westerse en Hollandse ervaring. Totdat er een glimlach op het gezicht verschijnt!”

Wat zijn die westerse en oosterse ervaringen waar je over spreekt?

“Ik ben een schrijver met oosterse kennis: over de literatuur, religie en cultuur. En ik heb stevig contact met het land Iran. Perzië beschikt over duizenden jaren aan levenservaring en wijsheid. Ze hebben mijn gedachtengoed vormgegeven. En deze kennis neem ik mee in mijn sessie. Toen ik naar Nederland vluchtte, heb ik de westerse cultuur erbij gekregen, en de Nederlandse literatuur, de Nederlandse manier van leven; het protestantisme. Al die ervaringen hebben mijn gedachtengoed verrijkt. En gelukkig komt het heel goed van pas.”

Je hebt het in de module Brugge over het zoeken naar identiteit en verbinding.

Waarom is dit zo belangrijk?

“Ik vertel de deelnemers eerst over identiteit. En ik probeer hen duidelijk te maken dat wanneer je geen verbinding legt met jezelf, je geen verbinding kunt leggen met een ander. Je moet eerst weten ▶

wie je bent. En als je weet wie je bent, komen geluk en succes makkelijker naar je toe.”

Maar zie je identiteit niet als iets veranderlijks?

“Ik praat over de ontdekking van en de kennismaking met jezelf. Als je die persoon niet kent, raak je de weg kwijt. Dan weet je niet wat je van het leven wilt en dus niet waar je terecht wilt komen. Je weet zelfs niet wat je dromen zijn!

Kijk, ieder van ons is uniek. Je kunt de mens zien als, laten we zeggen een boom. Dan moet je kijken wat voor boom je bent, bijvoorbeeld een appelboom. Als je dat niet weet, worden je appels smakeloos. Dus je moet weten wie je bent en hoe je daarachter kan komen om te zorgen dat je ergens het verschil kunt gaan maken. Maar zelfs als je erachter komt dat je een gebroken kar hebt, kan je ook met die gebroken kar nog heel ver komen. In de sessies probeer ik de deelnemers daarom naar de kern van henzelf te brengen.”

In jouw sessies praat je ook over angst, ben je zelf een angstig persoon?

“Bij mij is angst er altijd geweest en het is er nu nog. Angst is als een onrustige rivier, dat stroomde door mijn leven. Nog altijd. Het is van de mensheid, dat heeft niks met mij te maken. De mens heeft in de afgelopen duizenden jaren in angst geleefd. Angst voor dieren, angst voor honger, angst voor dood. En die angst zit in onze genen. We zijn allemaal ergens bang voor. Dat geldt ook zeker voor mij.”

Omarm je die angst?

“Je moet het omarmen. Als je slim bent, wordt het een drijfveer. Ik wilde altijd al een bekende, beroemde geliefde schrijver zijn, maar de faalangst was aanwezig. Toch heb ik extra mijn best gedaan, extra geprobeerd om juist dat mogelijk te maken. Die angst moet je omarmen, en omzetten naar kracht. Want het zal je nooit verlaten.”

Waarom keer je na bijna twintig jaar nog altijd terug naar Avicenna?

“Het wordt nooit saai. Er wordt nooit iets herhaald. Iedere keer kom ik in contact met een nieuwe groep met nieuwe interessante onderwerpen, angsten of twijfels. En daarom zijn de sessies voor mij nooit vanzelfsprekend. Nooit. Ik heb het daarom ook geen een keer als routine behandeld. Ik heb altijd gedacht: benieuwd wie we vandaag ontmoeten.” ■

Prof. Wil Derkse

Ook voor mij een waardevol leertraject

‘Ruim 20 jaar geleden schreef ik een blijkbaar toegankelijk boek over de benedictijnse spiritualiteit: Een levensregel voor beginners - Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven. Het beleefde tot nu toe 34 drukken en vertalingen in het Engels, Frans en Pools. Had ik niet verwacht, en de uitgever ook niet. Hoewel maar één van de hoofdstukken over leiderschap gaat, werd het al snel als managementboek bestempeld. Met als gevolg dat ik sindsdien honderden lezingen, seminars en retraites gaf over deze thematiek. De meeste daarvan voor de Avicenna Academie voor Leiderschap.’

Het zijn de mooie woorden van prof. Wil Derkse, die met zijn persoonlijke sessie inmiddels 20 jaar lang aan Avicenna is verbonden. In eerste instantie met zijn boek als basis, maar in al die jaren heeft hij zelf ook veel geleerd van de open en eerlijke gesprekken die hij met deelnemers voerde. Wil was erbij toen de eerste editie van de Avicenna Leergang plaatsvond, op de voor hem welbekende Sint Willibrordsabdij. Inmiddels zijn we toe aan de 50e (!) editie van deze leergang (daarover meer in een artikel verderop in dit katern). En ook daar is hij, uiteraard, bij!

Vele ervaringen en herinneringen rijker

Aan zijn lopende Avicenna periode heeft Wil goede herinneringen en hij heeft er mooie vriendschappen opgebouwd. Wil: ‘Inmiddels ben ik al 20 jaar docent bij Avicenna. Ik begon in de abdiymodule, die ik ook steeds verder heb mogen vormgeven samen met Chris Giebels en Frank Seine. Maar ik heb ook bijdragen verzorgd in Leuven, bij de Europese leergang in Brugge, ik heb een docent mogen vervangen in Rome (en vervolgens zelf alle overige waardevolle sessies aldaar mogen meemaken). Inmiddels ben ik ook als docent betrokken bij de Leergang voor Bestuurders, heb ik diverse incompany trajecten mogen doen als docent en zelfs een editie voor de Provincie Groningen in Oxford als moderator. Een van de trajecten die me goed is bijgebleven, is die voor het UMC Radboud.



Mede omdat ik daar zelf ook aan verbonden ben geweest als hoogleraar en dus in contact kwam met mijn eigen collega's. Toen een medische collega daar afscheid nam, refereerde hij in zijn afscheidsspeech nog aan mijn sessie en wat hij daarvan geleerd had. Bijzonder.'

Persoonlijke sessie

'Onlangs vierde ik mijn 50-jarig docentschap, waarvan dus ook al 20 jaar voor Avicenna. In mijn sessie vertel ik veel over mijn eigen ervaringen als leidinggevende op de universiteit. Ik vind het geweldig om deze ervaringen te delen met deelnemers, en ik merk dat zij dat andersom ook met mij doen. Mijn sessie gaat daardoor veel meer over het voeren van het goede gesprek dan dat deelnemers alleen maar passief luisteren naar mij als deskundige. Daar leer ik zelf ook heel veel van. Soms merk ik ook dat ik in de beschikbare tijd niet aan mijn hele verhaal toe kom, omdat er veel vragen vanuit de deelnemers komen. Dat waardeer ik, en dat past bij Avicenna. Er is vrijheid en ruimte voor dit gesprek. Dat maakt dat iedere sessie weer anders is.'

Een grote rijkdom

Voor Wil is het mooi om te zien wat voor rijkdom een Avicenna module meebrengt. Zowel voor de deelnemers als voor hem zelf. 'Voorafgaand aan mijn sessie verdiep ik me altijd in de deelnemersgroep. Wie ga ik ontmoeten, waar komen zij vandaan en uit welke organisaties komen zij? Ik probeer echt te onderzoeken wat er in deze branches en organisaties speelt en daar pas ik mijn verhaal op aan'. En dat dat wordt gewaardeerd, merkt Wil vaak in de terugkoppeling, waarin hij uitvoerig wordt bedankt.

'De kwaliteit van de Avicenna aanpak zit hem in de rijkdom van het aanbod en disciplines van benadering. Iedereen haalt er uit wat voor hem of haar van belang is en past het vervolgens

op eigen manier toe. Dat zit hem ook in de veelheid aan werkvormen en docenten, die in samenhang zitten. Alles wat wordt gedaan, is met een bedoeling erachter. Het gaat niet alleen over cognitieve overdracht, maar ook over houding, kunst. Meerdere disciplines van de ziel worden aangesproken en de impact daarvan is voor iedereen anders.'

Dat geldt overigens ook voor Wil zelf. Zijn docentschap ziet hij als een mooi leertraject, onder meer door zijn contacten met andere mensen en hun ervaringen. 'Ik heb geleerd dat de Regel van Benedictus ook geen ideaal is, maar dat er ook andere bronnen zijn. Het is ontzettend interessant om te horen waar deelnemers hun krachten vandaan halen.'

Benedictijnse stuurmanskunst. Leiding geven in dienst van de gemeenschap.

Inmiddels heeft Wil een nieuw boek over leiderschap gepubliceerd. Een 'echt' managementboek, zegt hij zelf. En dit boek is deels gebaseerd op de vele gesprekken die hij in zijn Avicenna docentschap heeft gevoerd en de anekdotes en ervaringen die hij daar heeft gehoord. Zelf zegt hij daarover: 'Ik leerde veel in de gesprekken met de deelnemers aan de leergangen. Het werd langzamerhand tijd om wél een 'managementboek' te schrijven, gebaseerd op deze ervaringen, en ook gevoed door mijn eigen ervaring als leidinggevende in academische posities. Daarom heb ik er voor gekozen om dat nieuwe boek mede op te dragen aan Chris Giebels en Frank Seine, 'de stichters van de Avicenna-gemeenschap'. Fijn ook dat mijn nieuwe boek in de Avicenna-gemeenschap wordt aangereikt.' ■



dr. Steven de Waal Prikkeling en nieuwsgierigheid

Dr. Steven de Waal zou je met recht een 'special' kunnen noemen in relatie tot Meaningful Matters. Hij is al lange tijd aan ons verbonden, en heeft met zijn kennis, kunde en ervaringen bijgedragen aan de ontwikkeling van alle labels. En op sommige labels doet hij dat nog steeds!

Samen met Hildegard Pelzer van Governance Support loopt Steven vanaf de ontstaansgeschiedenis 33 jaar geleden met ons mee. Samen hebben zij vanuit Boer&Croon het adviesrapport geschreven om Opleidingsinstituut KMBV (zusje van Avicenna) op te richten. Steven was vervolgens bij de oprichting tijdelijk voorzitter van het bestuur. Ook hebben zij regelmatig opgetreden in de leergangen en DirectieColleges van KMBV. Steven is vervolgens, in 2004, betrokken geraakt bij de eerste editie van de leergang Strategisch leiderschap. Steven was ook acht keer de jury-voorzitter van de door KMBV geïnitieerde Best Practice Award. Net als Hildegard doceert hij met regelmaat bij de Academies voor Toezichthouders en Commissarissen in de zorg, het onderwijs en voor woningcorporaties. Ook in verschillende Avicenna Leergangen staan ontmoetingen met Steven op het programma.

Kenmerkend voor zijn bijdrages zijn altijd die constructief prikkelende noties. Juist vanuit een betrokkenheid met de maatschappelijke thema's en ontwikkelingen in de samenleving reflecteert en duidt hij deze ontwikkelingen met gepaste afstand zoals van een strateeg wordt verwacht. En het blijft niet alleen bij duiding: Steven neemt ook positie in. Je zou hem ook wel enigszins activistisch kunnen noemen. Door het invullen van rollen in het bestuur en toezicht, gespreksleider bij debatten en het deelnemen aan of voorzitten van denktanks en programmaraden, vaak resulterend in een manifest waar hij actief aan meeschrijft. Hij richtte ook een private denktank op: Public Space Foundation. Hij publiceert regelmatig, is auteur van vele boeken en promoveerde op maatschappelijk leiders. In die zin vervult hij bij Avicenna meerdere rollen: docent, practitioner en zeker ook onze sparringpartner voor nieuwe opleidingen en de strategisch koers.

Steven, een zeer gewaardeerde netwerkpartner!



2 bomen geplant door te overnachten

Tijdens de voorjaarseditie 2024 van de Future Leaders leiderschapsleergang overnachtten de deelnemers bij de Slaapfabriek in Teuge. Naast dat het een hele fijne, mooie locatie is, werken zij ook samen met Greenbookings. Greenbookings helpt evenementen- en vergaderlocaties in Nederland om te verduuzamen. Dit doen ze in eerste instantie door het planten van bomen, om de CO2 uitstoot te compenseren. Na afloop van ons verblijf aldaar ontvingen we daarom een mooi certificaat: onze boeking en ons verblijf heeft 2 nieuwe bomen opgeleverd. Hoe leuk!?



Toplocaties met een uniek eigen verhaal

Een module van een leergang is niet alleen afhankelijk van de docenten en sprekers die je daar ontmoet, maar wordt ook gemaakt (of gebroken...) door de locatie waar de sessies plaats vinden. Zo kiezen we bewust voor plekken die passen bij het thema van de module. Inspirerende steden, plekken waar leren en ontwikkelen centraal staan, ruimtes met veel licht en bewegingsvrijheid, of juist locaties waar stilte en rust de boventoon voeren.

Maar ook plekken die een sterke lokale binding hebben als het gaat om bijvoorbeeld catering, uitstraling of bedrijfsvoering, die bewuste stappen zetten in duurzaamheid, of locaties die midden in de samenleving staan. Kortom, plaatsen die, elk op hun eigen manier, een goed meaningful verhaal vertellen.

Eindhoven met StrijpS, de Toneelacademie in Maastricht, StormKop in Antwerpen, Kamp Amersfoort, Artesis Plantijn Hogeschool in Antwerpen en de Sint Willibrordsabij in Doetinchem zijn voorbeelden van locaties waar we graag komen en die passen bij waar de betreffende module voor staat of die bepaalde thematieken agenderen. Ook hebben we een module op de ss Rotterdam, waarbij we deze paradoxale casus behandelen in al zijn dimensies. Het is letterlijk voelbaar en zichtbaar. Dat ervaringsgericht leren zorgt ervoor dat de aangereikte inhoud beter beklijft bij de deelnemers. Op al deze locaties hebben we nauw contact met een (kern)docent, die ons helpt bij het verbinden van locatie, thema en programma. In dit artikel laten we een aantal van deze contacten aan het woord. Over hún locatie, hún bijdrage en de unieke combinatie van deze twee. ■





Aandacht en tijd voor bezinning op het eigen leiderschap

Leiderschap en ontvankelijkheid. Een 'open mind', reflectie. Aandacht en tijd voor bezinning op leiderschap. In de Abdijmodule van de Avicenna Leergang ontdekken en onderzoeken deelnemers drie dagen lang de kracht van hun 'soft skills': luisteren, reflecteren, overwegen, inleven en zelfbeheersing. Waar ligt hun eigen drive en talenten? Waar worden ze blij van? Welke waarden vinden ze belangrijk en hoe kunnen ze deze gebruiken bij het vormgeven van hun eigen leiderschap? Pater Henry Vesseur is abt van de Benedictijner abdij in Doetinchem, de unieke setting voor deze module. Deelnemers verblijven hier gedurende de drie dagen volledig intern. Ze slapen er, eten er en voegen zich deels naar het ritme van de monniken. Ook maken ze, wanneer ze willen, delen van de dag mee, zoals de zang, meditatie en het gebed.

Pater Henry, waarom is de abdij de juiste setting voor deze module?

"Het overkoepelende thema van de tweede module van de Avicenna Leergang is 'ken jezelf'. Voor ons in het klooster is dat onze 'core business'; we doen dat als het ware beroepsmatig. Voor de deelnemers is het soms spannend om zich af te vragen hoe hun leven is gegaan, wat hun drive is en welke keuzes

ze hebben gemaakt. Maar de deelnemers aan deze module kiezen bewust voor een rustieke omgeving. Ze zijn nieuwsgierig en stellen zich snel hiervoor open en gaan graag mee in onze activiteiten. Ze zijn op zoek naar een leiderschapsstijl die bij hen past, die voor hen goed voelt. Met elkaar, met de docenten, maar ook met ons gaan ze die zoektocht vol overgave aan."

Wat leert u zelf van de sessies die u verzorgt en van de deelnemers?

"Voor mij persoonlijk geldt dat ik als abt, dus als leider van de abdij, woon en werk in dezelfde omgeving. Dat maakt me kwetsbaar als professional. De neiging bestaat altijd 'aan' te staan. In de gesprekken met de deelnemers aan de leergang ervaar ik hoe zij in hun werk omgaan met dat soort spanningen en conflicten. Daar leer ik van."

Wat gunt u de deelnemers?

"In de balans tussen actie en rust ontstaat aandacht en tijd voor bezinning op leiderschap. Meditatie en contemplatie helpen daarbij. Ik gun onze deelnemers dat ze zonder schuldgevoel in staat zijn, ook na afloop van de module, die essentiële ontspanning te blijven vinden." ■

Het kloosterleven in Abdijhoeve Bethlehem

Het klooster van de Benedictijnen is zeer populair. Sinds een aantal jaar zoeken steeds meer mensen hun toevlucht tot kloosters en vooral deze abdij. Ze willen daarmee, al is het maar voor even, ontsnappen aan de hectiek van onze samenleving. Ook wetenschappelijke onderzoekers of literaire schrijvers kunnen zich hier in alle rust focussen op hun werk. Het maakt daarbij niet uit of je atheïst, boeddhist, protestant of katholiek bent. Iedereen voelt zich hier op zijn of haar gemak. Hoe dat komt? Wellicht omdat de monniken van dit klooster 'open geesten' zijn zonder een spoor van fanatisme. De Abdijhoeve Bethlehem is de vroegere boerderij van de naastgelegen Sint Willibrordabdij. Het is een karakteristiek gebouw dat dateert uit de jaren '50. De abdij gebruikt het als gastenhuis voor groepen; men is dus echt te gast bij de monniken. Het is een historische en moderne accommodatie ineen; met respect voor de afkomst is het in verschillende fases verbouwd zo dat het comfort en rust biedt. Een deel van de ruimtes is klassiek ingericht, in warme kleuren; de nieuwere ruimten hebben een modernere, strakke uitstraling, die met de gebruikte kloostermoppen doet denken aan de bouwstijl van de abdij.



Een locatie die nieuwsgierigheid triggert



Foto: Remco Marten

De tweede module van de leergang Leiderschap door Creatie vindt plaats in en om Eindhoven. De leergang is passend voor ondernemende leiders die uit hun patronen en overtuigingen durven te stappen en anders durven te leren en kijken. Een programma voor leiders die betekenisvol willen zijn en midden in de samenleving staan. Peter Kentie is gastdocent tijdens deze module en deelt zijn expertise met deelnemers, onder meer vanuit zijn rol als (inmiddels voormalig) directeur bestuurder van Eindhoven Marketing, genaamd Eindhoven365. Wat maakt de stad Eindhoven nou dé perfecte locatie voor deze module?

Peter, wat is de boodschap die je mee wil geven aan de deelnemers?

“Dat ondanks je als organisatie wellicht fysiek niet zo groot bent, je wel degelijk een enorme impact kunt hebben. Hier dient Eindhoven als voorbeeld: het is een relatief kleine gemeenschap, maar als een bedrijf zoals ASML stopt met functioneren, stopt de gehele technologische ontwikkeling van de wereld. Je kunt dus een extreme impact hebben, ondanks je grootte. Verder wil ik als marketeer laten zien hoe je de gewenste doelgroep nieuwsgierig kan maken naar jouw organisatie of bedrijf. Ik focus hier voornamelijk op het onbewust sturen van deze doelgroep. Dit betekent dat je je niet te veel vastbijt in woorden, maar juist let op beeld. Dus als directeur van een organisatie is het essentieel om na te denken over de houding die je hebt en welke boodschap deze naar het publiek uitdraagt. Zo probeer je als leider iets op gang te krijgen zonder expliciet te zeggen ‘zo moet je het doen’.”

Wat doet jouw bijdrage met de deelnemers?

“Het wekken van nieuwsgierigheid als organisatie bij een gewenste doelgroep probeer ik ook toe te passen tijdens mijn sessie. Dit betekent dat de bijdrage van mijn sessie voor iedere deelnemer verschillend kan zijn; het is een innerlijk proces. Het enige dat ik probeer te bewerkstelligen is deelnemers een reset geven. Soms krijg ik direct reactie, bijvoorbeeld over de impact die je kunt hebben vanuit een relatief kleine organisatie. Dan hoor ik deelnemers zeggen: “Verrek ja, ik kan heel veel dingen wél voor elkaar krijgen”. Ik krijg van deelnemers ook vaak te horen dat ze de informatie moeten laten landen en komen er dan op een ander moment op terug. Dit vind ik ook erg belangrijk: deelnemers moeten zélf de vertaalslag maken naar hun organisatie. Als ik in de zaal zou zitten als deelnemer, zou ik het ook niet fijn vinden als een spreker mij gaat uitvragen en een oordeel geeft over welke veranderingen ik moet doorvoeren binnen mijn organisatie. Deelnemers moeten er zelf uit halen wat ze relevant vinden.”

Wat maakt de stad Eindhoven een geschikte locatie voor jouw sessie en deze module?

“Wat ik graag wil laten zien aan deelnemers is dat wanneer een stad kan transformeren, zij dit als leider van een ziekenhuis of een woningbouwcorporatie ook kunnen. Dat doet Eindhoven al meer dan 30 jaar zo. Hier in de stad laten we zien: mijn voorruit is velen malen groter dan mijn achteruitkijkspiegel. Dat is het uitgangspunt van Eindhoven. Het is ook een stad waar inwoners dingen net even anders doen. Op een onconventionele manier. Bij wijze van spreken: als iedereen naar links gaat, gaan wij naar rechts. Dat tegendraadse heeft onder andere te maken met de geschiedenis van Eindhoven. We hebben een aantal keren een enorme crisis meegemaakt. In 1994 was bijna 45% van de beroepsbevolking werkloos. Hier zijn we gelukkig uitgekomen. Toen kwam Lehman Brothers met de kredietcrisis in 2008 met alle gevolgen van dien. Ook dit hebben we achter ons gelaten en hebben nu bedrijven zoals ASML in de regio. Deze draait nu 6 miljard winst op 18 miljard omzet terwijl ze in 2010 nog een deeltijd WW had voor haar medewerkers. Eindhoven is dus gewend om zich te ontwikkelen in een soort sinus-curve. Dit levert een aantal dingen op. Je gaat veel met elkaar samenwerken en je krijgt een unieke samenstelling van de gemeenschap. Zo werken er hier ongelooflijk veel technici, mede dankzij bedrijven als ASML, en ongelooflijk veel ontwerpers. Voor innovatie heb je die samenballing nodig. Die contrasten samenbrengen tot één hechte gemeenschap, dat is iets waar deelnemers veel van kunnen opsteken.” ■



Spelen met je bronnenarsenaal op een plek waar spelen kan en mag

De Toneelacademie in Maastricht is het decor van het Leiderschap Practicum in deze stad. Een unieke plek, en een prachtig voorbeeld van waar locatie, docenten en studenten het programma nog meer tot bloei laten komen. Editie Maastricht van het Leiderschap Practicum biedt (aankomende) leiders de kans om een authentieke vorm van leiderschap te ontwikkelen, onder leiding van topacteurs, performers, wetenschappers, docenten en studenten van gerenommeerde instellingen in het vakgebied. Woody Richardson Laurens, theaterproducent en hoofddocent aan de Toneelacademie Maastricht, was tot voor kort één van de kerndocenten van dit programma. Hij vertelt over deze unieke plek en het programma.

Woody, al bijna 15 jaar docent in het Leiderschap Practicum. Wat heb jij deelnemers mee kunnen geven?

“Ten eerste is de kernboodschap die ik altijd heb willen bijbrengen het idee dat je, als persoon en als leider, een bronnenarsenaal hebt en een bronnenarsenaal bent. Hier is het belangrijk dat je beseft dat wanneer je in een relatie geen gebruik maakt van dit bronnenarsenaal, dit een gemiste kans is.

Ten tweede, daaraan gelijk, proberen we op de Academie de deelnemers in de modus te krijgen dat ze die bronnen willen delen en tegelijkertijd in staat zijn om deze bronnen naar hun hand te zetten. Dus, dat je in staat bent per situatie te bepalen: dit is een bron en dat is een bron en ik ga hem op deze manier inzetten.”

Merkte je tijdens jouw sessies dat deelnemers zoekende zijn in het bewust omgaan met hun bronnenarsenaal?

“Ja, er is eigenlijk in een vrij vroeg stadium van het Practicum een drempel zichtbaar bij de deelnemers. Je ziet ze zoekende zijn. De vraag die opkomt is vaak: ‘waarom zou ik persoonlijk moeten zijn in een zakelijke setting?’ Daarmee spelen en jezelf hierin (her)uitvinden is spannend, maar ook zeer waardevol. Die koppeling, waarbij je het authentieke, persoonlijke aspect gebruikt in een zakelijke setting, dat is dé koppeling tussen

Avicenna en de Toneelacademie en dat maakt onze locatie de perfecte omgeving om letterlijk te spelen.

Daarnaast vragen deelnemers zich af tijdens het spelen: ‘mag je met je eigen bron spelen?’ Dus, mag je iemand emotioneler maken dan in je herinnering? Onder de deelnemers wordt iets wat niet waar is altijd geïnterpreteerd als iets wat gelogen is. Terwijl de waarheid juist fluïde is. Dat leren ze tijdens het practicum. Wanneer deelnemers uiteindelijk uit dit zoekproces komen, zie je de blijdschap op hun gezicht staan.”





Wat is de meerwaarde van de samenwerking van Avicenna en de Toneelacademie voor deelnemers?

“De plek waar deelnemers zich vijf dagen in onder dompelen, is er eentje waarin continu vraag is naar de authenticiteit van iemand. En dat die authenticiteit niet per se een gouden medaille oplevert, maar dat het je doet afvragen wat die authenticiteit kan betekenen voor jezelf. Enerzijds kan dit bijvoorbeeld een hernieuwde ontdekking zijn van een blokkering of drempel. Anderzijds ervaren deelnemers dat het echt mogelijk is om in kritische situaties een veilige situatie te creëren waarin je, gebruikmakend van wie je bent, een doel kan bereiken. Wanneer deelnemers zich namelijk een aantal dagen in een vreemd huis begeven, is het belangrijk om te (her)ontdekken dat jij zelf, met alles dat je hebt, je eigen veilige haven bent.”

Waarom is het als leider zo essentieel om gebruik te maken van je authenticiteit?

“‘Leider’ is slechts een plek en jij bent een mens. Het gaat volgens mij altijd over wie je bent. Je bent de drager van de boodschap en als leider ben je ook degene die de boodschap regisseert. Ik zou leiderschap dus definiëren als het vermogen om verhalen bij elkaar te brengen op sporen die naar voren wijzen. Hier moet je verhalen zien in de breedste zin van het woord: jij bent een verhaal, maar in jou zitten ook verhalen. Leiderschap is dus het creëren van een overzicht om verhalen bij elkaar te brengen.”

Zijn er ook dingen die jij hebt geleerd van de deelnemers in jouw rol als kerndocent?

“Ja, ik heb geleerd dat ja-zeggen zo ontzettend goed is. Ik zie hoe welwillend mensen zijn om het zoekproces aan te gaan tijdens het practicum. Deelnemers gaan toch met een bepaalde verwachting een practicum in, op

basis van een gelimiteerd stuk tekst dat ze hebben gelezen of gesprek wat ze hebben gehad. Tijdens het Practicum kunnen ze zo geconfronteerd worden met iets onverwachts, en toch gaan ze door. Dat is iets wat ik enorm waardeer, dat ze bezig willen zijn met zichzelf vernieuwen.”

Aan wie zou je dit Leiderschap Practicum aanraden?

“Wat deze leergang zo bijzonder maakt, is dat je voor een paar dagen in andermans huis woont, de Toneelacademie. Dat is echt anders dan met je auto naar een locatie rijden en aan het einde van de dag weer terug naar huis gaan. Het Leiderschap Practicum is voor mensen die het idee hebben dat ze een spelend mens zijn of graag willen worden - hier bedoel ik niet een acterend of een toneelspelend mens, maar iemand die graag buiten de regels kleurt. Iemand die oppakt dat elke wet de vrolijke noot van mazen kent. Iemand die niet op resultaat uit is, maar op de beleving van het moment. En dat je in dat beleven tegelijkertijd vormgever bent van die beleving, van dat moment. Altijd in een resultaatgerichte staat. Een leider die dat kan vormgeven, is namelijk uiteindelijk vaak ook resultaat gericht.” ■



Daar waar talent tot bloei komt

Het Koninklijk Conservatorium Antwerpen, onderdeel van de Artesis Plantijn Hogeschool, is één van de locaties die we bezoeken in de leergang Leiderschap door Creatie. Niet in de minste plaats om de creativiteit die deze locatie uitstraalt en tot bloei brengt, maar ook omdat het de thuisbasis is van Pascale De Groot. Zelf afgestudeerd aan dit Conservatorium, later Hoofd geworden van deze prachtige plek en inmiddels is ze Algemeen Directeur van de volledige AP Hogeschool Antwerpen. Dat op zichzelf is natuurlijk al een prachtig, persoonlijk verhaal over de ontwikkeling van leiderschap, dat nóg beter tot zijn recht komt op de plek waar het allemaal begon. Pascale vertelt over deze inspirerende plek, haar bijdrage en haar ervaringen met Avicenna.

Pascale, wat is volgens u de meerwaarde van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen voor deze leergang?

“Dat is het voor mij om twee redenen. Allereerst is het natuurlijk de ideale plek omdat we hier zelf voortdurend bezig zijn met ontwikkelen van talent en potentieel en we proberen daar iedereen zoveel mogelijk in zijn of haar kracht te zetten. We maken dat iedereen daar de omkadering krijgt om zoveel mogelijk te maken van wat ze in zich hebben. Onze slagzin voor de hele hogeschool, niet alleen voor het conservatorium, is ook ‘laat zien wat in je zit’. Ik vind dat ontzettend belangrijk en het legt meteen een mooie link met de doelgroep van Avicenna. Als manager, directeur en bestuurder is dat toch waar je voortdurend mee bezig bent? Zorgen dat alle mensen om je heen zoveel mogelijk op de juiste plek zitten, dat ze in de teams goed kunnen samenwerken. Je bent heel erg gericht op dat ontwikkelen en juist inzetten van het talent dat je in huis hebt.

En ten tweede natuurlijk omdat het voor mij persoonlijk een belangrijke plek is, dat mijn verhaal ondersteunt. Het is de biotoop waar ik uit kom. Ik ben er zelf afgestudeerd in onze dansopleiding en dit is waar ik het eigenlijk allemaal ontwikkeld heb. Later ben ik als onervaren manager hoofd geworden van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen in 2001.

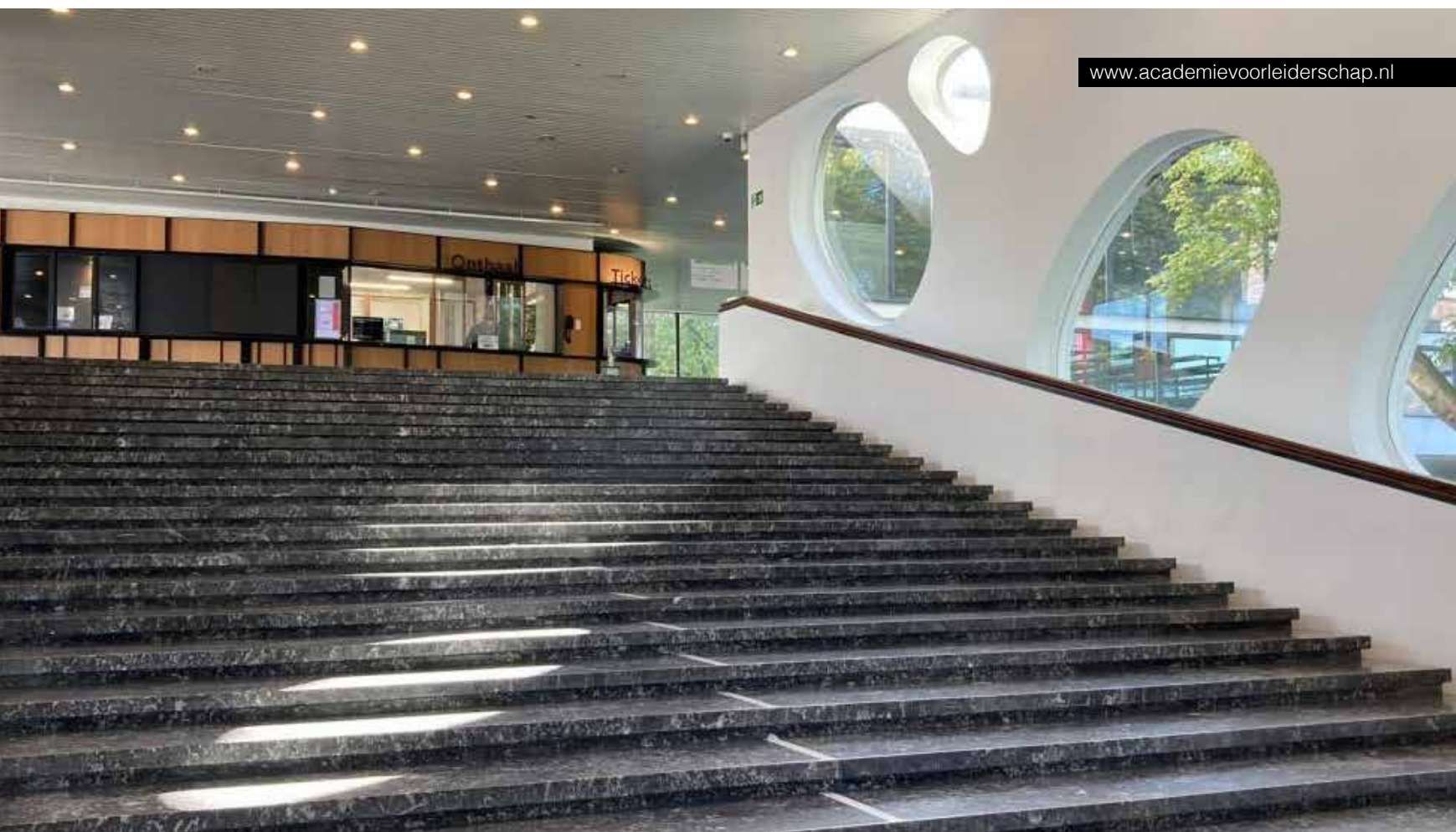
Ik had wel allerlei coördinerende taken gedaan, maar daar moest ik het dan ineens waarmaken, zonder enige managementopleiding. Mensen hadden vertrouwen in mij. Dit is de plek waar ik met dat vertrouwen aan de slag gegaan ben en mijn eigen potentieel op dat vlak heb ontwikkeld. Uiteraard zeker in het begin met vallen en opstaan. Je experimenteert, en dat kan en mag op deze plek.”

U geeft, naast uw persoonlijke bijdrage, ook altijd een rondleiding op locatie. Waarom?

“Laten we eerlijk zijn, het is gewoon een heel inspirerende plek. De tour doe ik meestal nadat ik mijn verhaal heb verteld en dan zie je dat de deelnemers pas echt begrijpen wat ik allemaal gezegd heb. Ik vind die koppeling ook heel leuk, om een stuk te kunnen toelichten en dan het echte leven eventjes te laten zien. Dat is natuurlijk iedere keer verschillend, want ik kan niet programmeren wat er in huis gebeurt. Ze krijgen natuurlijk wel de sfeer mee, ze zien de omgang van mensen met elkaar, ze zien de settings in de klassen en merken dan pas hoe confronterend en kwetsbaar één-op-één muziekonderwijs is. Het zet ze aan het denken.”

Wat maakt het contact met de Avicenna deelnemers voor uzelf zo boeiend?

“Eén van de redenen waarom ik dit zo graag doe, is natuurlijk dat ik heel graag vertel over mijn passie



en wat mij zo nauw aan het hart ligt. Dat deel ik graag. Maar het zijn vooral de vragen en discussies tijdens deze sessies die voor mij enorm waardevol zijn. De deelnemers komen uit verschillende achtergronden en brengen hun unieke perspectieven mee. Dit zorgt ervoor dat ik continu nieuwe inzichten opdoe en mijn eigen manier van denken en werken blijf evalueren. De variatie in context en achtergrond van de deelnemers maakt elke sessie weer anders en verrijkend. Ze laten mij met een andere bril kijken“.

Zoals u net vertelde bent u binnen deze organisatie gegroeid naar Algemeen Directeur van de AP Hogeschool. Een mooie stap, maar ook een uitdagende. Hoe heeft u dat aangepakt?

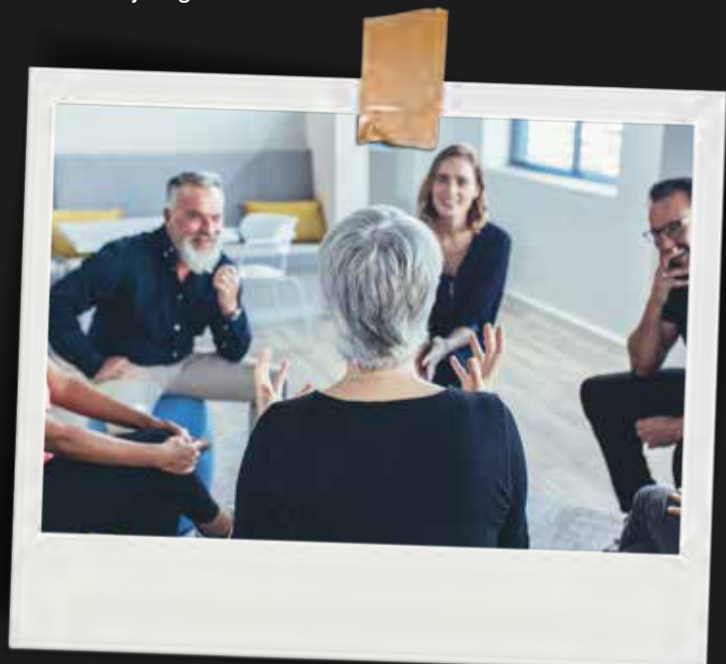
“Ik ben leidinggevend geworden in het Koninklijk Conservatorium, maar heb daar natuurlijk op verder gebouwd in mijn huidige functie. Reflectie is voor mij daarin een kernwoord, dat doe ik altijd en overal. Zeker bij die overstap van het conservatorium naar die veel grotere koepelorganisatie. Wat neem ik hier nu van mee? Wat moet ik echt anders doen? Wat betekent die grotere complexiteit, die grootschaligheid? Ik ging van 600 studenten naar 16.000! Daarnaast zet je ook een stap weg van je eigen inhoud, wat ook wel veel verandert in de blik waarop je naar de dingen kijkt. Je moet veel generieker kijken. Je zit minder dicht op de inhoud, dus het is voor mij steeds een uitdaging om bij die stap voldoende voeling met de inhoud te houden. Ik probeer daarom om op vele interne plekken en gelegenheden aanwezig te zijn. Het is ontzettend belangrijk om ook via minder formele kanalen info te krijgen. Om zelf goed te kunnen blijven aanvoelen hoe het er overal aan toe gaat. Ik hecht daar veel waarde aan en deel dat dan ook graag met de deelnemers.”

Vertelt u ook over minder goede ervaringen?

“Uiteraard. Je leert echt van elkaars ervaringen, de goede en de slechte. Het delen van goede praktijken is belangrijk, maar het delen van slechte soms nog meer. Je helpt er anderen mee op weg en behoedt ze misschien wel voor een misstap.”

Merkt u in al die jaren ook een verandering bij de Avicenna deelnemers?

“Ik denk dat die enorme aandacht voor het managen van mensen is toegenomen door die jaren heen. Vroeger was er meer aandacht voor de structuren, de processen, de formelere kant van de zaak. Nu ook maar het menselijke aspect komt meer naar voren. Dat is niet alleen in deze verhalen zo, maar dat zie je in de hele maatschappij. Er ligt accent op mensen, op de respectvolle omgang. En voor de rest, het enthousiasme van de mensen, de inzet, de betrokkenheid, daar zie ik geen verandering in. Die is nog net zo aanwezig als bij mijn allereerste bijdrage!” ■



Deelnemers aan het woord



"De Leergang voor Bestuurders was voor mij een eye opener, bijzonder inspirerend en heb bovenal een leuke groep mensen leren kennen met ieder hun eigen levens- en werkervaring. De leergang geeft je een breed inzicht in de vele werkvelden van het bestuurder zijn, inclusief de valkuilen. Waar loop je tegenaan, met wie en hoe pak je issues op? Maar ook de rol van de bestuurder en de relatie met het toezicht is zeker de moeite waard en geeft je vele nieuwe inzichten en handvaten. Veel passeert de revue, dus regelmatig terugkijken is een aanrader om de ervaringen echt te laten landen. Interessant vond ik bijvoorbeeld het thema paradoxaal leiderschap van docent Ivo Brughmans. Je begrijpt beter waarom je als bruggenbouwer, wat ik ben, altijd worstelt met de verschillende uitersten en standpunten in je werk. Ik wil altijd graag die uitersten meenemen en verbinden, maar waar ligt de positie van het compromis en hoe neem je iedereen daar zo goed mogelijk in mee? Dat leverde mij boeiende inzichten op. Als laatste wil ik ook meegeven dat je vooral veel opsteekt van de andere deelnemers. Al snel in de leergang blijkt er veel veiligheid in de groep te zijn om zaken met elkaar te delen. Niet te onderschatten wat je daarmee vooruit komt."

Hein Molenkamp

Managing director Water Alliance over de Leergang voor Bestuurders

"In mijn startfase binnen ActiVite als bestuurder, was de Leergang voor Bestuurders van Avicenna een zeer waardevolle aanvulling. Zowel de fijne collega leerganggenoten als de inspirerende sprekers en de vertrouwelijk omgeving en ondersteuning vanuit Avicenna droegen bij aan een breed pallet aan mooie gesprekken, waardevolle inzichten, kennis en kunde. Besturen kan soms eenzaam zijn en de verantwoordelijkheid voor een organisatie dragen is niet altijd eenvoudig, maar het deelnemen aan een leergang als deze kan daarbij zowel in de contacten met mede leerganggenoten als in de overdracht van kennis, kunde en inspiratie vanuit de sprekers helpend als ondersteunend zijn. Wat mij betreft een aanrader voor iedere bestuurder die zichzelf wil laten verrijken, inspireren en uitdagen."

Anne Veldhof

Bestuurder ActiVite over de Leergang voor Bestuurders

"Ik heb het voorrecht gehad om deel te nemen aan het inspirerend leiderschapsprogramma 'Leiderschap Practicum editie Utrecht', van Avicenna. In een kleine en diverse groep gingen we op ontdekkingsstocht naar onze diepere zelf via drama en podiumkunsten. Een programma vol verhalen vertellen, dramalessen, gevoelens en empathie, emoties, improvisatie, stemtraining, verbeeldingskracht en persoonlijke verkenning. Dank aan het inspirerende docententeam. Nog meer lof aan mijn mededeelnemers. De meest diepgaande lessen komen alleen tot stand met openheid en kwetsbaarheid, door nieuwe dingen te proberen, fouten te maken en te ontdekken wat jouw gedrag diep van binnen drijft. Veel gelachen, een paar tranen en vele nieuwe ervaringen - een geweldige week!"

Pim Rossen

Principal bij Kearney over het Leiderschap Practicum Utrecht

"De leergang op Terschelling heeft mij aange-naam verrast. Het was fantastisch om zo intensief van top acteurs-trainers te mogen leren. Het lukt hen om hun brede ervaring steeds weer om te zetten in heel compacte en heldere boodschappen. Maar bovenal laten zij ervaren hoe het voelt om steeds een stapje verder te gaan. De opbouw van de leergang is prachtig met een spetterend einde. Alles kwam voor mij bij elkaar. Ik had nooit gedacht dat het sleutelmoment van de week voor mij bij de paardencoaching zou liggen. Door het practicum kijk ik weer uit naar het volgende moment waarop ik mag spreken! Zoals altijd leer je ook veel van elkaar. Terschelling is een fantastische omgeving, de ruimte, de natuur en heerlijke wandel en fietstochten maken het af! Een aanrader!"

Monique Kavelaars

Bestuurder 113 zelfmoordpreventie over het Leiderschap Practicum Terschelling





“Onlangs heb ik de leergang Future Leaders van Avicenna gevolgd. Met een diverse groep mede cursisten ontdek je wie je zelf bent, waar je sterke kanten zitten en waar je je nog in kan ontwikkelen. Dankzij de leergang ben ik me onder andere beter bewust van het feit dat wederzijds begrip van een plan of aanpak binnen het team ontzettend belangrijk is om het project tot een goed

einde te brengen. Ik vond het knap dat de docenten en moderators naast het overdragen van hun inhoudelijke kennis ook bijzonder goed in staat waren om een veilige en prettige sfeer te creëren waarin in je vrij voelde om te delen. Ik zou het Future Leaders programma zeker aan anderen aanraden.”

Stijn Smaal

Engineer offshore pipelines and cables bij Van Oord over Future Leaders



“Ik heb geleerd dat je impact zoveel groter is als je weet hoe jij je ruimte inneemt, hoe je beweegt, hoe je spreekt, hoe je staat en bovenal: hoe je dicht bij jezelf durft te blijven. Het Leiderschap Practicum werkte voor mij als een spiegel om volledig in mijn eigen kracht te gaan staan en te spelen met de impact van de stilte die ligt tussen woorden.”

Dorian Swijtink

GZ-psychologe, ACT-trainer/ontwikkelaar en supervisor over het Leiderschap Practicum Maastricht

“Ik kijk terug op een hele waardevolle leergang waar veel aandacht is voor het ‘anders’ denken. Innovatie, persoonlijk leiderschap, co-creatie en samenwerken komen in deze leergang uitgebreid aan bod. Avicenna Academie voor Leiderschap zorgt voor een divers programma wat op thema/locatie en sprekers heel goed op elkaar is afgestemd. Deze leergang is een must voor iedere directeur die graag zoekt naar oplossingen buiten de eigen organisatie en buiten de gebaande paden.”

Nicolette Bovenhorst

Adjunct-directeur Gemeente Geertruidenberg over Leiderschap door Creatie



“Ik heb Future Leaders als heel waardevol ervaren. De leergang heeft me geholpen om te reflecteren op de stappen die ik tot nu toe heb gemaakt, even stil te staan en te kijken naar wie ik ben, wat ik wil en hoe ik op basis hiervan mijn leiderschapskwaliteiten verder kan ontwikkelen. In mijn dagelijkse werklevens heb ik zeker veel gehad aan de kennis, ervaringen en vaardigheden die ik tijdens de leergang heb opgedaan. Het geven en vragen van effectieve feedback is hier een goed voorbeeld van. De docenten en de moderator zijn naast zeer deskundig en toegewijd ook instaat om een hele prettige en veilige sfeer in de groep te creëren. Future Leaders is een absolute aanrader!”

Dennis van Heiningen

Marketing captain We are Roger over Future Leaders



“Deelname aan de leergang Strategie Mastercourse heeft mij veel gebracht; eigenlijk te veel om op te noemen. In het kort samengevat: het heeft me veel energie, nieuwe inzichten en interessante nieuwe contacten opgeleverd. Vooral het leren vooruitdenken en hiernaar handelen is voor mij een waardevolle opbrengst die ik nu in mijn dagelijkse praktijk toepas. Ook heeft het meedoen aan deze leergang het verlangen aangewakkerd om mij nog verder te ontwikkelen in mijn leiderschap.”

Janneke Maksimovic

Manager Zwembaden, Sport & Bos Amsterdam over de Strategie Mastercourse



“Wat een mooie ervaring om bezig te zijn met alle aspecten van communicatie en presentatie. Ik heb een week lang mijn rugzak mogen vullen met vaardigheden om in mijn werk bewust in te zetten. Het inschatten van je publiek, scherp hebben van je doel, het juiste stemgeluid en de daarbij passende non verbale presentatie. Het is allemaal waardevol, maar bewust ervaren hoe je het doet terwijl je dicht bij je zelf blijft en continue de spiegel voorgeschiedt krijgt maakt het in mijn optiek onvergetelijk.”

Diede van der Heijden

Programmamanager bij Jeugdbescherming West



De optimale mix tussen inhoud, ontwikkeling en uitvoering

In het Meaningful Matters deel van dit jaarboek zijn ze al eens aangestipt: onze mooie samenwerkingsverbanden met diverse complementaire partijen in de markt. Deze houden ons scherp, en maken dat we ons aanbod in de afgelopen jaren hebben kunnen verruimen. Samen met deze externe expertisepartners zorgen we ervoor dat we de beste versie van de betreffende leergang neerzetten om zo onze deelnemers nog beter van dienst te kunnen zijn en optimaal te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling.

Avicenna werkt bij haar leergangen samen met executive search bureau Maes & Lunau, Bureau Tromp en ScoliX voor goed geleid onderwijs.

Executive Search Bureau Maes en Lunau

De Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Maes en Lunau staat voor Leadership Development, in diverse vormen en maten. Ze weet schaars toptalent in zowel de non-profitsector als het bedrijfsleven op te sporen en te introduceren bij ambitieuze organisaties. Daarnaast zijn ze partner van directie en toezichthouders op diverse vlakken van leiderschapsontwikkeling. De samenwerking tussen Avicenna en Maes & Lunau leverde voor beide partijen een prachtige (en succesvolle) uitbreiding van het aanbod op: een leergang speciaal voor toezichthouders en commissarissen. In het najaar van 2024 staat de 10e editie op het programma. De leergang gaat in op hoe je (in je toezichthoudende functie) authentiek en effectief blijft en je leert wat inhoudelijk én gedragsmatig goed en adequaat toezichthouden is. Dat zetten we af tegen de snel veranderende en soms ook complexe context waarin de toezichthoudende rol zich afspeelt. En dat is precies wat deze leergang zo uniek maakt: deze integrale kijk op toezichthouden, met waardevolle bijdragen van experts, ervaren toezichthouders en practitioners.

ML

executive search

Maes & Lunau

“Voor mij als bestuurder was deze leergang zeer verrijkend. Opererend vanuit je huidige bestuurlijke rol loop je het gevaar dat je je enkel focust op je eigen organisatie en problematieken. Deze leergang helpt om in de totale breedte anders te kijken naar de maatschappelijke, morele, wettelijke en economische kaders, zodat je je bedrijf richting kan geven. De leergang legt een hele goede basis om als toezichthouder aan de slag te gaan, en ik merk dat ik er zelfs nu al veel aan heb in mijn dagelijkse werklevens. Ik ben veel beter geëquipeerd om deze rol goed te vervullen en om situaties completer te zien. Daarnaast was het fijn om een aantal dagen uit de hectiek te zijn en echt tijd te maken voor de leergang en het leerproces en ervaringen uit te wisselen met een diverse groep deelnemers en uitmuntende docenten. Ik was verrast door de diversiteit en de kwaliteit van de leergang, die mij een andere kijk gegeven heeft op het vak toezichthouden.”

Maud Martens

COO ABN AMRO Verzekeringen over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen





“In mijn organisatie zaten we midden in een groot veranderproces, maar ik liep daar tegen bottlenecks aan. Vooral in het gezamenlijk komen tot meer executiekracht. Ik kreeg behoefte aan meer inzicht over hoe ik mijn rol kon vormgeven, over welke positie ik kon innemen. Deze leergang gaat veel meer over een diepere laag van veranderen: over het leidinggeven aan veranderingen of organisaties in verandering. En dat is juist zo belangrijk. Wat je vaak in een verandering ziet is dat organisaties vaak kiezen voor één ding katalysator, bijvoorbeeld werken volgens lean of alleen een andere manier sturen of overleggen. Dat is niet voldoende. Je hebt met veel meer rekening te houden en vooral aandacht te hebben wat de verandering voor iemand betekent. Wat heeft iemand nodig om het te begrijpen en mee te kunnen? Als leidinggevende moet je je vooral daarvan bewust zijn. En je moet goed kunnen aanvoelen wat er op welk moment nodig is. Je moet afwegingen maken. Wat is jouw eigen positie, waar staan we als organisatie, wat hebben we te doen, wat zou hier helpend kunnen zijn? En wat niet? Dat alles komt in deze leergang voorbij.”

Mirjam Kräwinkel
Bestuurder Oro

[Lees het hele interview met Mirjam op onze website.](#)

Bureau Tromp

De Leergang Transformerend Leiderschap

Bureau Tromp is dé specialist op het gebied van slimmer werken en het optimaliseren van processen. Met hun Lean en Six Sigma trainingen bereiken leiders en organisaties hun doelstellingen en verbeteren prestaties en resultaten. Bureau Tromp is daarnaast ook partner voor consultancy, coaching en interim project- & programmamanagement. Vorig jaar sloegen ze de handen ineen met Avicenna, wat resulteerde in de Leergang Transformerend Leiderschap.

Dit programma speelt in op een belangrijk thema in de huidige markt: transformatie en transitie van organisaties en hun mensen. Welke rol speelt de leidinggevende hierin? Zij moeten gefocust zijn op het managen van de verandering. Dit vraagt om stuurmanskunst en de juiste mindset. Maar ook om het begrijpen van het ‘umfeld’ en het continu verbeteren van jezelf. Hoe krijg je mensen mee in de verandering? Welke vorm van leiderschap past hierbij en past bij jou? Daarom staan in deze leergang niet zozeer de processen centraal, maar meer de andere ‘persoonlijke’ kant van veranderen: de strategie en executie hiervan, leiderschap, cultuur, waarden, authenticiteit en jouw eigen rol en leiderschap daarbinnen.



“Deze leergang sprak mij aan doordat er veel aandacht is voor de mensen die het veranderproces uitvoeren, en minder voor het proces zelf. Dat was precies waar ik naar op zoek was. Hoe krijg je mensen mee? Hoe beweeg je mensen? Het is ontzettend leuk en waardevol om aan deze leergang mee te doen. Ik ontmoet allemaal goede sprekers, die enthousiast hun verhaal neerzetten. Zij stippen ieder een ander aspect van leiderschap en verandering aan, maar er is nog zoveel meer te leren. Dat houdt je gretig en je houdt er na elke module een soort snoeptrommel aan over, waar ik zeker nog een jaartje in kan grasduinen. Ik ben inmiddels een bron aan materialen en inzichten rijker!”

Lucas Rurup
Domeindirecteur Hogeschool Inholland

[Lees het hele interview met Lucas op onze website.](#)



“De leergang heb ik als zeer interessant en blikverruimend ervaren. Ik heb kennis gemaakt met een totaal nieuw werkveld en een goede basis gekregen om een rol als toezichthouder te kunnen vervullen. Erg leuk was de diversiteit van de deelnemers in de groep. Je zit met mensen uit verschillende beroepenvelden, wat de interactie met elkaar bijzonder maakt. De leergang heeft mij bovendien inzicht gegeven in de spelregels en functie van toezichthouden. Ik ben mij meer bewust van de verantwoordelijkheid die je hebt. Daarnaast kan ik de opgedane kennis ook toepassen in mijn huidige functie. De bouwstenen die ik heb opgepakt, zoals blijven doorvragen naar de achtergronden om de probleemstellingen scherper te krijgen, kan ik nog breder toepassen. Dit mede door de moderator, die vanuit zijn eigen achtergrond als ervaren toezichthouder heel gericht de juiste vragen stelde. Ook de boeiende en kundige sprekers vertelden veel uit hun eigen ervaring, wat ik als interessant heb ervaren en wat mede door de aangeboden casuïstiek, is blijven hangen. Mijn rugzak is goed gevuld en ik ben voorbereid voor een rol als toekomstige toezichthouder.”

drs. Martin Rouws

Senior executive Human Resources over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

ScoliX voor goed geleid onderwijs

De Leergang voor Onderwijsbestuurders

Goed geleid onderwijs, daar staat ScoliX voor. Immers, leidinggevend maken het verschil. Gedegen toezicht levert professioneel bestuur op, goed bestuur is een voorwaarde voor excellente schoolleiders en deze zorgen voor kwaliteit van het onderwijs in de klas. De expertise van ScoliX richt zich vooral op drie gebieden: interim, search en consult. De samenwerking met Avicenna heeft geleid tot de ontwikkeling van een unieke leergang speciaal voor onderwijsbestuurders.

Deze leergang is ontworpen voor ambitieuze onderwijsbestuurders en biedt diepgaande inzichten en praktische tools om bestuursvaardigheden naar een hoger niveau te tillen. Zowel het inhoudelijk, bestuurlijk als persoonlijk leiderschap staan centraal. Met elkaar en met de docenten werk je aan je bekwaamheid als bestuurder en aan wat een bestuurder in het basis- en voortgezet onderwijs moet weten, kunnen en doen om haar of zijn taak goed uit te voeren.



“Graag wilde ik een leergang Toezichthouden volgen, vanuit alle kennis en ervaring die ik heb opgebouwd, om een betekenisvolle bijdrage te leveren. Wat mij in deze leergang erg aansprak, is de unieke combinatie van inhoud en gedrag. Mooi is het diverse netwerk dat je ontwikkelt, je leert veel van elkaar en kan bij elkaar in de winkel kijken. Inhoudelijk haakt het programma erg goed aan op de onderwerpen aan de bestuurstafel, met aandacht voor nieuwe onderwerpen als social media, sustainability en digitalisering. Wat ook heel leuk was, is de mogelijkheid om een stage te lopen en daarin begeleid te worden. Je kan in een toezichthoudende functie direct toevoegen wat je geleerd hebt. Ik heb het geleerde ook direct in mijn huidige voltijdsbaan kunnen toepassen. Met name het zonder oordeel luisteren, met de zogenoemde socratische houding.”

Joanita Oud

Head People & Culture, Brunel over de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen

Deelnemers aan het woord

www.academievoorleiderschap.nl



"Wijze lessen, inspirerende locaties en boeiende sprekers en docenten. Deze leiderschapsleergang heeft mijn inzichten verdiept en verrijkt. Bovendien waren de aangereikte ideeën direct toepasbaar in mijn dagelijkse praktijk. Ook onze groep heb ik als waardevol ervaren; tot de dag van vandaag hebben we nog steeds contact en nemen we gezamenlijk initiatief om seminars te organiseren die aansluiten bij de leergang van Avicenna."

Karin Pullen

Bestuurder Humanitas DMH over de Avicenna Leergang



"Interessante, bijzondere mensen ontmoet, inspiratie en energie opgedaan. Het is echt een mooie leergang die je als mens dieper in jezelf laat kijken en naar je relatie met de mensen om je heen. Een open mind is nodig en die wordt opnieuw gevoed door de bijzondere ontmoetingen."

drs. Maria Molenaar

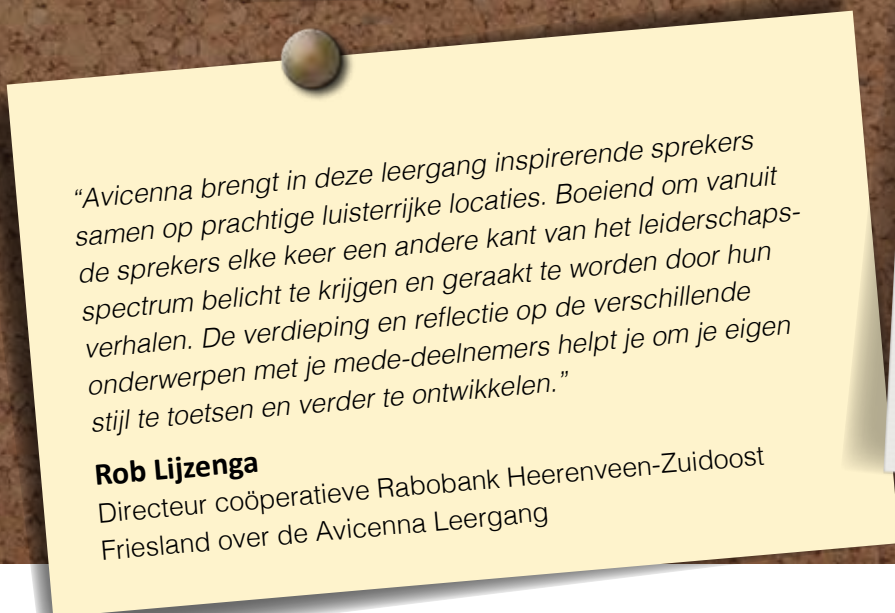
Interim bestuurder Stadlander over de Module Waardegedreven Leiderschap - Brugge



"De module Brugge is een veelzijdig programma, waarin vanuit vertrouwen en veiligheid waardevolle kennis en ervaringen worden gedeeld. Er is een grote diversiteit aan gastsprekers en docenten, die elk hun eigen inzichten vanuit hun eigen invalshoek aan ons meegaven. Deze verhalen raakten me en hebben me veel gebracht. Door mijn deelname heb ik een andere kant van mezelf kunnen ontdekken, die ik nu volop inzet in mijn manier van leidinggeven en het samenwerken met mijn collega's."

Paul Hol

Chief Executive Officer Form International over de Module Waardegedreven Leiderschap - Brugge



"Avicenna brengt in deze leergang inspirerende sprekers samen op prachtige luisterrijke locaties. Boeiend om vanuit de sprekers elke keer een andere kant van het leiderschapspectrum belicht te krijgen en geraakt te worden door hun verhalen. De verdieping en reflectie op de verschillende onderwerpen met je mede-deelnemers helpt je om je eigen stijl te toetsen en verder te ontwikkelen."

Rob Lijzenga

Directeur coöperatieve Rabobank Heerenveen-Zuidoost Friesland over de Avicenna Leergang



Hoera! 50 edities voor de Avicenna leergang!

‘Leergangen komen, leergangen gaan. Maar de Avicenna leergang blijft altijd bestaan’. Dit najaar gaat de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap voor de 50e keer van start. Een mijlpaal! Lidy Hartemink is moderator van deze unieke editie. Grappig detail... Lidy was er ook bij toen we de 25e editie van dit mooie programma vierden. Een moderator van het eerste uur dus. Wat maakt het volgens haar een programma dat je niet mag missen?



“De Avicenna leergang is bijzonder waardevol voor je persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Tijdens de drie modules in Leuven, Doetinchem en Nijkerk ga je op ontdekkingsreis, op zoek naar je eigen talenten, valkuilen, kansen en authentieke leiderschapstijl. Hoe wil en kun je zichtbaar zijn als leider? Hoe zet je jezelf neer op een manier die bij je past? Hoe kun je een inspiratie zijn voor anderen? Dat doe je niet alleen, maar met toppers van docenten, een geweldige deelnemersgroep en natuurlijk de moderator. Samen combineren we theorie en praktijk, waardoor je het geleerde ook direct toepasbaar kunt maken. De Avicenna Leergang is echt een cadeautje aan jezelf met impact voor je werk!”

Editie 25

Zoals gezegd was Lidy Hartemink ook moderator van editie 25 van deze mooie leergang. Deze ging in november 2014 van start in Leuven. Een korte terugblik van haar én van de deelnemers.

“We begonnen in november 2014 in de energieke stad Leuven, waar we speurden naar de uiterlijke bronnen van energie; naar vertrouwen, moed, verbinding en levenslust. Daarna vertoefden

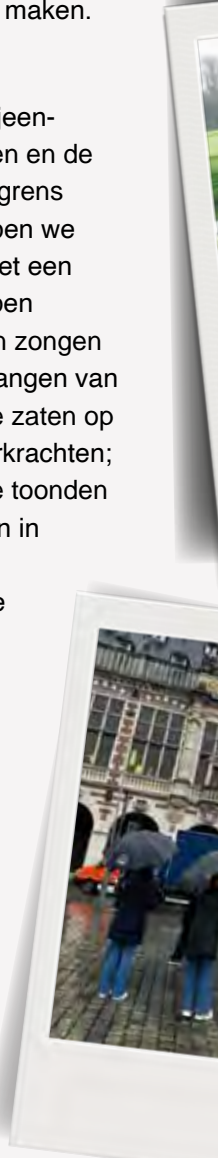
we in februari 2015 in de verstilde St. Willibrordsabdij in Doetinchem, waar we ons gericht hebben op de innerlijke energie; op rituelen, ritme, bezinning, eigen ‘drive’ en inkeer. Tot slot waren we in april 2015 te gast in het stimulerende Havezathe Huis ‘t Velde te Warnsveld, waar we speelden met het delen van energie: vanuit welke mentaliteit en attitude handel je?

Hoe kun je je zeggingskracht te vergroten?

We hebben ervaren hoe waardevol de bijeenkomsten waren, de onderlinge gesprekken en de gevoelens wanneer we in een sessie de grens naderden van het comfort. Grenzen hebben we verlegd in ons persoonlijk leiderschap. Met een grote diversiteit aan ervaringen. We hebben geluisterd en gesproken; we waren stil en zongen uit volle borst; tranen liepen over onze wangen van ontroering en vanuit spontaan plezier; we zaten op stoelen: verstild en spelend met onze oerkrachten; we waren alleen en we waren samen; we toonden ons krachtig en kwetsbaar; we wandelden in prachtige omgevingen: binnen en buiten. Met respect heb ik gezien hoe deze grote diversiteit het onderlinge vertrouwen liet groeien en verbindingen tot stand bracht. Dank ook aan alle docenten die bereid waren en de tijd namen om ons te laten delen in hun kennis, levenservaring en talenten. Zij waren medereisgenoten. Het was een rijkdom aan fantastische topmensen die we ontmoet hebben. Het voelt als een cadeau.” ■


“De Avicenna Leergang was “spot on” en heeft mij een grote sprong laten maken in mijn professionele en persoonlijke ontwikkeling. Ik vond het programma waanzinnig leuk, interessant, vormend, verdiepend en zo nog veel meer superlatieven. De begeleiding vanuit moderator Julia Blauwkuip was erg prettig en warm (een sfeer die iedere individuele docent ook heeft neergezet). Avicenna heeft er een ambassadeur bij met mij en ik kan iedereen die op zoek is naar verdieping en verbreding van harte aanraden om deel te nemen!”

Joris Naalden
Director M&A en Expansie bij Monkey Town indoor speeltuinen




De kern van het leiderschapsaanbod

De 'moeder' van alle Avicenna-programma's, zo noemen we de Avicenna Leergang Visie & Leiderschap ook wel. Het programma is het eerste programma van Avicenna ooit en behoort al die jaren tot de kern van het leiderschapsaanbod. Uiteraard wel in telkens geactualiseerde vorm. In het programma belichten we diverse leiderschapsthema's vanuit meerdere perspectieven. Daarvoor komen diverse docenten en practitioners ten tonele, die niet alleen academische en gedegen kennis aanreiken, maar vooral hun fascinaties, inzichten, eigen ervaringen, successen, struggles en verwonderingen met deelnemers delen. Het programma reikt fundamentele leiderschapinzichten aan én stelt in staat deze te vertalen naar het eigen inspirerend gedrag. Om zo je leiderschap te ontwikkelen voor jezelf én voor je organisatie. De Avicenna leergang heeft daarmee de perfecte balans tussen theorie, praktijk, zelfreflectie en oefening.



"De kracht van deze verdiepende leiderschapsleergang is dat er geen 'kunstjes uit het boekje' worden aangeleerd, maar inzichten van experts en ervaringsdeskundigen worden aangereikt die aanzetten tot nadenken en een diepere persoonlijke impact hebben. De inspirerende experts verzorgen interactieve gastcolleges, masterclasses, workshops. Dit zorgt voor een stevige bodem onder je persoonlijk leiderschap en uitzonderlijke verbinding en interactie tussen de deelnemers."

Martijn Arts
Directeur Korein



"Geen spreadsheets en targets, maar leidinggeven vanuit authenticiteit, dat staat centraal binnen de Avicenna Leergang. Dit wordt voelbaar en toepasbaar gemaakt door boeiende sprekers en trainers, zoals gerenommeerde schrijvers, acteurs, monniken, hoogleraren, een CEO en een operazangeres. Daarnaast heb ik kennis mogen maken met een hele fijne en inspirerende groep mededeelnemers. Het was een unieke ervaring die mij altijd bij zal blijven."

Purdey van Wissen
Afdelingshoofd Strategie en Uitvoeringsbeleid,
Rijksvastgoedbedrijf Directie Portefeuillestrategie
& portefeuillemanagement



Leiderschap Practicum Terschelling

Letterlijk los van de wal nieuwe ontdekkingen doen



In najaar 2020 vond de eerste editie van ons Leiderschap Practicum Terschelling plaats, gevolgd door een heerlijke editie in pre-zomerse sferen begin juni 2021. Inmiddels is deze mooie editie van het Leiderschap Practicum toe aan de 7e editie, die in het voorjaar van 2025 op het programma staat. Naast onze mooie leiderschapspracticamodules op het landgoed van Herman van Veen en bij de Toneelacademie Maastricht, een verrijking van ons aanbod en een mooie kans om letterlijk 'los van de wal' nieuwe kanten van jezelf te ontdekken en te ontwikkelen.





Terschelling is ook het eiland van 'onze' Jan Machiela en Hanneke Bramer. Jan is al jaren aan Meaningful Matters verbonden als onze ontwerper, out-of-the-box marketing adviseur en sparring-partner. Het ontwerp van dit jaarboek komt, uiteraard, ook van zijn creatieve hand. Hanneke is onze gastvrouw, locatiemanager én organisator ter plekke. Hanneke woont en werkt inmiddels al vele jaren op Terschelling en weet daarom feilloos juist die plekken te vinden die dit programma zo uniek maken. Plekken waar anderen niet komen en waar ze samen met ons een belevenis creëert die verbonden is met het eiland en haar eilanders. Samen ontplooiën Jan en Hanneke diverse activiteiten op het eiland. Kijk maar eens op www.weetwatjemist.nl.

Terschelling is natuurlijk het eiland van Oerol, waar de 'gewone' wereld even plaats maakt voor een andere wereld, die het hoofd leeg maakt, de ogen opent en de avontuurlijkheid aanwakkert. Waar perspectieven kantelen en verschil gemaakt wordt.

Een week boordevol impact!

Niet wat je zegt, maar hoe je het zegt (tone of voice) en wat je daarbij non-verbaal communiceert (lichaamstaal en gedrag) bepaalt uiteindelijk voor het overgrote deel de impact die je maakt. Het Leiderschap Practicum raakt je dieper dan het intellectueel weten, daagt je uit om buiten je comfortzone in je leerzone te stappen en zo jouw authentiek en zichtbaar leiderschap verder te ontwikkelen.

Op Terschelling onderzoeken we jouw presentatie én presentiekracht onder de bezielende leiding van topacteurs, performers en inspirerende eilanders. Mensen die hebben gedaan wat jij kunt doen: je laten raken zodat je ook anderen kunt raken, jezelf uitdagen om maximale impact te creëren, nieuwe aspecten van jezelf ontdekken om zo dat wat je te doen hebt in de wereld nog beter te kunnen doen: authentiek en met zeggingskracht.

In dit 6-daags Leiderschap Practicum editie Terschelling is er volop aandacht voor authenticiteit, bewustwording, lichaamstaal, presentie- en presentatiekracht. Een inspirerende week met bijdragen van onder meer Ottolien Boeschoten (theater- en filmactrice, stemactrice en presentatiecoach), Julika Marijn (actrice, theatermaker, stem- & ademhalingsexpert), Diederik van Vleuten (acteur, cabaretier, story-teller, musicus en schrijver) en Maurice Vonk (acteur en theatermaker) worden gecombineerd met ontmoetingen met bijzondere eilanders die je meenemen in hun eigen leiderschapservaringen en je inzichten en tools geven om authentiek jouw eigen stijl te vinden en te versterken. ■



"Het Leiderschap Practicum Terschelling was voor mij een bijzonder mooie ervaring. Een inspirerende moderator en vakdocenten die je uit je comfortzone laat stappen. De kracht van een goede presentatie zit in persoonlijke voorbereiding, authenticiteit tijdens de presentatie en een open mind. Tips en trucs toegesneden op de individuele deelnemer. Dit practicum was voor mij absoluut geen illusie armer, maar een waardevolle ervaring rijker. Zeker een aanrader voor als je op zoek bent naar meer zelfvertrouwen, diepgang of effect van jouw presentaties!"

Albert Gieling

Bestuurder woningcorporatie
De Woonschakel



Liever een andere route?

Naast de editie op Terschelling kent het Leiderschap Practicum ook edities op de Toneelacademie in Maastricht en op het landgoed van Herman van Veen in Utrecht. De uitkomst van deze 3 edities is min of meer hetzelfde: je hebt meer inzicht in wat er op jouw 'palet' zit, wat je sterke punten zijn en waar ontwikkelmogelijkheden liggen, je leert aan welke knoppen je kunt draaien om nóg meer jezelf te zijn en tegelijkertijd optimaal afgestemd te zijn op je publiek. Een Leiderschap Practicum is een soort 'snelkookpan' voor je persoonlijke (leiderschaps)ontwikkeling, waarin je écht stappen maakt en nieuwe kanten van jezelf ontdekt. Elke editie kent haar eigen weg naar die uitkomst toe. Meer weten over welke editie het beste bij jou of jouw vraag past? Neem even contact op met onze adviseur leiderschapsvorming. ■



"Het Leiderschap Practicum op Terschelling was voor mij een cadeautje met inspirerende locaties, geweldige trainers, begeleiders en eilanders. Leren door te doen, dat is waar het Leiderschap Practicum natuurlijk voor staat en dat is precies wat we daar hebben gedaan. Persoonlijk ben ik tot een aantal inzichten gekomen die ik nu na het Leiderschap Practicum voor mezelf als zeer waardevol ervaar. Mijn leiderschap is dichterbij mezelf gekomen."

Saskia Verdonk-Kuijt

Teammanager Parkeren en Dienstverlening & Beheer Stadsbedrijf Gemeente Almere

(Her)beleef Avicenna!

In 2022 heeft Avicenna de inspiratiesessies* in het leven geroepen. Een nieuw concept, waarbij we een cross-over hebben gemaakt tussen de voormalige directiecolleges, alumni bijeenkomsten én de jaarlijkse Avicenna lezing. Om met de woorden van Avicenna directeur Frank Seine te spreken: “Het is essentieel om telkens te blijven vernieuwen en wat anders uit te proberen. Dat houdt ons scherp.”

De inspiratiesessies zijn, zoals de naam al zegt, bedoeld om nieuwe inspiratie op te doen. Om nieuwe perspectieven te krijgen en met gelijk- en anders-gestemden in gesprek te zijn. Ze vinden steevast plaats op een maandagavond van 17.00 uur – 20.00 uur bij Leerhotel het Klooster in Amersfoort. Ook een unieke locatie passend bij onze ‘meaningful’ keuzes (meer over onze locaties vind je in een ander artikel in dit katern). Elke editie staat er een actueel en prikkelend thema op het gebied van leiderschap, ingeleid door een gerenommeerd expert, centraal. Het is een mooie gelegenheid voor alumni om Avicenna opnieuw te beleven en zich te laten inspireren, maar ook voor anderen om kennis te maken met Avicenna. En voor ons is het een uitgelezen mogelijkheid om in contact te blijven met onze alumni en met nieuwe geïnteresseerden in gesprek te gaan. Zo snijdt het mes aan twee kanten. We lichten een paar van deze inspiratiesessies kort uit, waarna je een wat langer blog kunt lezen over het bezoek van één van onze deelnemers aan de inspiratiesessie van René Cuperus, over afgehaakt Nederland. De moeite waard!



Theo van Iperen

Inspiratiesessie ‘Vitale organisaties’

Om als organisatie in deze tijd succesvol te zijn, zijn open verbindingen met de omgeving en binnen de organisatie van levensbelang. Theo nam ons in zijn inspiratiesessie mee in hoe je nou de vitaliteit binnen een organisatie creëert, die nodig is om veranderingen in de omgeving voldoende snel op te pikken en intern te vertalen. Hoe inspireer je daarvoor je medewerkers en welk leiderschap hoort daar dan bij?



Katja Staartjes

Inspiratiesessie ‘Bergen verzetten’

Er zijn niet zoveel plekken op de wereld waar je zo met jezelf en elkaar wordt geconfronteerd als op grote hoogte: boven de 7000 meter leef je op het scherpst van de snede. Bergbeklimmer Katja Staartjes nam ons in deze inspiratiesessie mee op expeditie. Ze liet adembenemende beelden zien, vertelde over haar ervaringen, keuzes en beslissingen en trok vervolgens parallellen naar het professionele leven en werk. Wat maakt dat je (samen) realiseert wat je beoogt?

Hoe haal je alles uit jezelf?

En uit de samenwerking?



Madhu Mathoera

Inspiratiesessie ‘Diversiteit en inclusiviteit’

De wereld om ons heen staat niet stil. Zeker de laatste tijd is er veel te doen rondom diversiteit en inclusiviteit, wat breder is dan alleen de man/vrouw verhouding of etnische achtergronden van mensen. Als organisatie, maar ook als leider, wil je meegaan met die veranderende wereld, en tegelijkertijd onderscheidend zijn. Maar hoe doe je dat dan? Expert Madhu Mathoera nam deelnemers in haar inspiratiesessie mee in hoe je diversiteit kunt inzetten en versterken binnen je organisatie. Een inclusieve aanpak leidt tot meer tevredenheid, productiviteit, creativiteit en innovatie. Hoe pak je dit aan?

Hoe om te gaan met afgehaakt Nederland?

(Her)beleef Avicenna, krijg inspiratie, ontmoet gelijkgestemden (en andersgestemden), wissel ervaringen uit en ontdek nieuwe perspectieven! Nieuwe inspiratie opdoen en netwerken is altijd leuk en waardevol. Daarom stapte ik maandagavond vol energie in de trein vanaf Utrecht Centraal, op weg naar Amersfoort.

De inspiratiesessie brengt mij naar het prachtige Leerhotel 'Het Klooster'. Een historische plek waar eens de paters van de Orde van het Heilige Kruis onderwijs verzorgden. Maar nu een locatie waar vanavond strategisch adviseur en onderzoeker René Cuperus, verbonden aan het Clingendael Instituut, geïnteresseerde deelnemers meer vertelt over polarisatie, wantrouwen en maatschappelijk onbehagen in de Nederlandse samenleving. 'Hoe om te gaan met Afgehaakt Nederland?' is een vraag die centraal staat tijdens deze sessie.

Op een bondige, laagdrempelige manier neemt René Cuperus ons in rap tempo mee. Hoe staat Nederland ervoor als we het hebben over afgehaakte burgers? Hier heeft René met electoraal geograaf Josse de Voogd in 2022 een uitgebreid rapport over gepubliceerd.

Naast zijn interessante analyse over verschillende groepen in Nederland die steeds meer uit elkaar dreigen te groeien, houdt hij ons ook een spiegel voor. Want, herkennen we iets in de toenemende afstand tussen hoog en laag opgeleiden? Het moreel op anderen neerkijken? En hoe zien wij deze toenemende afstand ook in de eigen organisatie of bedrijf? In een groepje ga ik aan de slag met deze vragen. Interessant, omdat het de gelegenheid biedt om met mensen die in een hele andere branche werken te discussiëren over deze onderwerpen.

Zo raak ik verwickeld in een diepgaand gesprek met een mededeelnemer die een persoonlijk verhaal deelt: haar zoon gelooft in steeds meer complottheorieën waardoor een gesprek over maatschappelijke kwesties vaak eindigt in onbegrip. Maar toch probeert ze de discussies niet te vermijden: door naar elkaar te luisteren leer je elkaar te begrijpen. Ook concluderen we dat je niet altijd elkaars verschillen hoeft te benadrukken in gesprekken, maar juist ook de overeenkomsten. Zo hoeft het contact tussen vrienden, familieleden en kennissen niet te verwateren.

Verder biedt het diner (een asperges salade, diverse broodjes en een heerlijke soep) de mogelijkheid om met mededeelnemers te praten. Zo zat ik niet alleen met René Cuperus aan tafel, maar ook met een beleidsmedewerker van de Utrechtse gemeente. Een mooi moment om samen te praten over de stof die we zojuist tot ons hadden gekregen!

Ook de borrel achteraf biedt een mooie kans om te netwerken. Met een bitterbal in de ene hand en een frisje in de andere, kom ik deelnemers tegen uit de onderwijsbranche. Zij waren ook bij de vorige inspiratiesessie aanwezig. Die keer ging het over 'Inclusief Leiderschap', waar diversiteit-expert Madhu Mathoera sprak over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Het is mooi om te horen hoe deze deelnemers nu Madhu's kennis toepassen binnen hun eigen organisatie.

Met een voldaan gevoel stap ik weer in de trein. Ik kijk uit naar de volgende inspiratiesessie! ■



*de inspiratiesessies maken onderdeel uit van een groter geheel, namelijk de Community of Meaningful Leadership. Een netwerk van 'verschilmakers' in de wereld. Bestuurders, directeuren, toezichthouders. Best practioners in het werkveld. Docenten, auteurs, trainers, facilitators. Opdrachtgevers. In de publieke sector en in het bedrijfsleven. Met de ontwikkeling en facilitering van de Community of Meaningful Leadership willen we dit inhoudelijke netwerk een extra stimulans geven, en samen met jou en andere leden nog meer het verschil gaan maken in de wereld. Lees er meer over in het volgende artikel.



Toekomstmuziek of hoogste tijd?

De Community of Meaningful Leadership

We have a dream... In het vorige artikel over de inspiratiesessies refereerden we al even naar de **Community of Meaningful Leadership**. Een netwerk van 'verschilmakers' in de wereld. **Bestuurders, directeuren, toezichthouders. Best practioners in het werkveld. Docenten, auteurs, trainers, facilitators. Deelnemers. Opdrachtgevers. In de publieke sector en in het bedrijfsleven. Mensen die met elkaar het gesprek aangaan en de handen ineen durven te slaan om daadwerkelijk een verschil te gaan maken. Om samen te kijken naar maatschappelijke uitdagingen en mogelijke oplossingen. Om hen te faciliteren, ontwikkelt Avicenna momenteel een nieuwe leergang.**

De tijd waarin we leven kent grote maatschappelijke opgaven en uitdagingen. Die niet zomaar oplosbaar blijken. Steeds meer zien we dat de uitdagingen een integrale blik vragen, over de muren van de eigen sector heen. Beslissingen in de ene sector hebben regelmatige grote impact op andere sectoren. Denk bijvoorbeeld aan de veranderingen in de GGz, die impact hebben op de keuzes waar woningbouwcoöperaties voor komen te staan met betrekking tot de leefbaarheid, wat ertoe leidt dat de politie vaker opgeroepen wordt voor overlast die verwarde personen op straat veroorzaken. Of de regionalisering van zorgoplossingen voor ouderen, waardoor zij zodra ze niet meer thuis kunnen wonen vaker in instellingen terecht komen verder van de eigen woonplaats en het nog bestaande netwerk, van vaak ook oudere minder mobiele vrienden, verloren gaat, de levenskwaliteit sterk vermindert en verpleging meer te doen krijgt met ongelukkiger, minder zelfstandige bewoners. We lossen dit soort vraagstukken niet op binnen één sector. Daar hebben we elkaar voor nodig.

Onze droom

Avicenna ontmoet in haar leergangen al 20 jaar lang de meest fantastische invloedrijke mensen die op dit soort integrale vraagstukken het verschil zouden kunnen maken. Deelnemers én docenten. Onze droom is deze mensen actiever aan elkaar te verbinden en te faciliteren om nóg meer impact te maken door over de muren heen te kijken naar

waar het schuurt en met elkaar weer lonkende perspectieven te creëren. Dat doen we natuurlijk ook al: deze mensen ontmoeten elkaar in onze leergangen en tijdens incompany's, inspireren elkaar en dagen elkaar uit. En zijn ieder voor zich en met elkaar samen al enorm betekenisvol in het bijdragen aan een waardevolle samenleving.

De aftrap: het Meaningful Matters Festival

Met ons festival op 2 oktober 2024, het Meaningful Matters lustrum, willen we daar nog meer concreet vorm aan gaan geven. Na een plenaire start door Ramon Vullings met zijn uitdagende inzichtgevende sessie "Great Leaders Mix and Match", waarin hij uitdaagt over de muren van sectoren heen te kijken, volgen deelnemers in drie rondes hun eigen pad door een 9-tal kennis-, ervarings- en best practice-sessies, waarna iedereen weer samen komt voor een afsluitende sessie onder de bezielde leiding van Ineke Hurkmans. Via de 'Open Space' methode gaan we met elkaar in gesprek over onderwerpen die ons aan het hart gaan en waar we graag aan willen bijdragen. Zodat er beweging kan ontstaan en we met elkaar nog meer positieve impact kunnen creëren in de samenleving.

Klaar om het verschil te maken daar waar het schuurt?

Om aan deze droom nog meer concreet vorm te geven, nodigen wij deelnemers na dit festival uit om deel te nemen aan ons nieuwe exclusieve

*Samen kunnen we, daar waar het schuurt,
echt het verschil maken!*



jaartraject, speciaal ontworpen voor leiders, die met visie en daadkracht, de publieke sector willen transformeren. In dit traject worden de groepen nauwkeurig samengesteld uit bestuurders, directeuren en eindverantwoordelijken uit verschillende sectoren, rondom een specifiek onderwerp dat hen allen aan het hart gaat. Het traject krijgt vorm in relatief kleine groepen van zes tot acht personen. Onder begeleiding van een ervaren moderator gaat deze groep aan de slag, samen met andere gedreven leiders, om nieuwe perspectieven te creëren en samen te werken aan de gekozen actuele maatschappelijke opgave. Rondom het gekozen thema of de uitdaging die daadwerkelijk speelt binnen het werkveld van de deelnemers faciliteren we de groep over de muren heen te kijken en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Dit doen we met behulp van onze unieke ontwikkelflow, waarbij we gebruik maken van relevante en up-to-date kennis, impactvolle ervaringen en nieuwe perspectieven. Dit helpt het collectieve bewustzijn te vergroten en leidt tot bewuste keuzes en daadkrachtige acties die echte impact genereren. Door het delen van kennis en ervaringen in een vertrouwelijke setting, worden deelnemers geïnspireerd om nieuwe wegen in te slaan en duurzame veranderingen te realiseren. Naast het gezamenlijke leren en creëren, ontwikkelen deelnemers als vanzelfsprekend hun eigen leiderschapskwaliteiten verder en versterken deze.

Voor wie?

Dit traject is bedoeld voor leiders die daadwerkelijk het verschil willen maken en bereid zijn over de muren van hun eigen sector heen te kijken. Het is voor degenen die nieuwsgierig en open zijn

om tot geheel nieuwe perspectieven en oplossingsrichtingen te komen en het lef hebben om te handelen in de richting van een betere wereld. ■

Programmaopzet

Kick-off (24 uur)

Een intensieve start met de moderator en twee docenten, specifiek afgestemd op het gekozen onderwerp van de groep.

Vijf eendaagse sessies

Iedere sessie bestaat uit drie dagdelen, geleid door een specifieke docent en de moderator.

Werkbezoeken en werkopdrachten

Tussendoor vinden werkbezoeken en praktische opdrachten plaats om de theorie in de praktijk te brengen.

Podiummoment

Het traject wordt afgesloten met een presentatie voor een relevant publiek en een publicatie van de bevindingen en resultaten.



Samen kunnen we, daar waar het schuurt, echt het verschil maken!

Het festival gemist en wil je meer info? Neem even contact met ons op.



www.academievoorleiderschap.nl

AVICENNA

ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Avicenna Academie voor Leiderschap is onderdeel van Meaningful Matters.

**meaningful
matters.**



meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern Empowering Center



Van inzicht naar actie: Empowering Center helpt jou groeien!

In een wereld die voortdurend verandert, brengt Empowering Center mensen, teams en organisaties in beweging. Door uit te gaan van vertrouwen en het creëren van verbindingen, wil ze mensen niet alleen laten zien wát ze willen bereiken, maar vooral laten inzien hóe ze dit kunnen realiseren. Vol energie, liefdevol confronterend, betrokken en altijd met een tastbaar resultaat. We spraken met Monique Hammink, oprichter en directeur van Empowering Center, één van de labels van Meaningful Matters. “Wij geloven in de kracht van mensen en we geloven dat uitdagingen uiteindelijk vaak veel goeds brengen”, aldus Monique.

Waar staat Empowering Center voor?

“Empowering Center is 23 jaar geleden opgericht om, de naam zegt het al, mensen te ‘empoweren’. Dat betekent mensen helpen hun eigen kracht te (her)vinden en in te zetten op een manier die goed is voor henzelf, voor de mensen om hen heen (in werk én privé), voor de organisatie waarvoor ze (willen) werken én voor de maatschappij. Dit kan bijvoorbeeld door middel van coaching, teamtraining, leiderschapsreizen of een organisatieontwikkelingstraject. Zo willen we met elkaar het verschil maken: we geloven namelijk dat als mensen geraakt worden en in beweging komen in een richting die voor hen goed en belangrijk is, de wereld daar ook beter van wordt.

Empowering Center gaat uit van vertrouwen. Vertrouwen niet alleen in een ander, maar vooral ook in jezelf. Dat je ergens diep van binnen weet dat je zelf de over de elementen beschikt die jou kunnen helpen groeien. Je kunt altijd kijken naar wat niet kan, of naar wat een ander niet heeft, maar daar kom je niet ver mee. Het is dus belangrijk je eigen potentie te zien. En de potentie van de ander, van het team en/of van de organisatie.”

Hoe doe jij dat? Mensen hun eigen potentie laten zien?

“Vaak weten mensen wel wát ze willen, maar hóe ze dit moeten doen is lastig. Verbinding is hierbij erg belangrijk. Verbinding met jezelf, met een ander en met de wereld. Als je niet in staat bent om met jezelf te verbinden, kun je ook niet met een ander verbinden.

Laat staan met de wereld waarin we ons bevinden.

Hoewel de vorm waarop je dat doet voor een ieder anders is, is ervaring, of zelf ervaren, wel een kernwoord. Omdat we vanaf de oprichting ervaringsgericht werken, zit dat heel erg in ons DNA. Kennis is mooi, maar kennis alleen is zelden genoeg. Mensen leren door impactvolle ervaringen, door het mee te maken, door zich te laten raken. En vervolgens te experimenteren met ander gedrag. Vaak hebben hele kleine veranderingen, bijvoorbeeld in lichaamshouding, tone of voice of je eigen mindset, al enorme impact.”

Met wat voor ‘hoe-vragen’ komen mensen binnen bij Empowering Center?

“Dat is heel divers. Dat kunnen persoonlijke uitdagingen zijn of loopbaanvragen, vragen rondom hun eigen leiderschapsrol of het aansturen of onderdeel zijn van een team, of bijvoorbeeld vragen over hoe je een transitie in een organisatie goed organiseert en begeleidt. Het gaat daarbij niet alleen over inzicht, maar ook over: hoe vertaal je die inzichten nou naar jouw leven en werkcontext? En hoe geef je daar vervolgens ook daadwerkelijk vorm aan.”

Zie je daarin verschil met vragen van bijvoorbeeld 10 jaar geleden?

“Jazeker. Een aantal jaren geleden waren mensen veel meer bezig met het ‘waarom’ van dingen.

Nu is het vaker ‘ik heb mijn ‘waarom’ wel helder, maar hoe doe ik het dan?’ En dat gaat niet persé over vaardigheden. Het zijn geen harde skills die je kunt omschrijven. Dat maakt het voor veel mensen lastig. Tussen het ‘waarom’ en de ‘hoe’ zit iets dat ongrijpbaar lijkt, maar dat niet is. Dat vind ik erg interessant. Om dat met mensen uit te puzzelen, zodat ze hun eigen antwoord vinden op die vraag.

Dat vraagt opmerkzaamheid en bereidheid om nieuwsgierig te zijn. En rust in je hoofd. Zodat je goed kunt waarnemen. Wat daarbij voor de een werkt, werkt voor de ander niet persé, dat is heel persoonlijk. En dat moet je zelf ontdekken. Er is voor iedereen een eigen manier waarop je zo helder mogelijk afgestemd kunt zijn. Op jezelf, op de ander én op de omgeving.”

Hoe kan het dat er zo’n shift is gekomen in het begrijpen van de waarom- naar de hoe-vraag?

“Ik denk dat het tijdgeest is. Voorheen was de cultuur heel kennisgericht. Dat is het nog steeds wel, maar je ziet eigenlijk heel breed dat mensen nu ook kijken naar de praktische consequenties daarvan en zoeken naar ‘tools’ om dingen ook daadwerkelijk voor elkaar te krijgen in onze complexe maatschappelijke context.”

Zie jij in die complexe maatschappelijke context tevens een veranderende leiderschapsrol?

“Goed leiderschap vraagt om integraal kijken. Ik heb het idee dat heel veel mensen op hun eigen puzzelstukje echt hun best proberen te doen. Maar dan kijken ze niet of onvoldoende naar wat de consequenties zijn in een bredere context. Een beslissing op het gebied van gezondheidszorg heeft bijvoorbeeld ook weer effect op wonen of onderwijs of het gevangeniswezen en vice versa. Of een keuze binnen de ene afdeling van een organisatie heeft effect op een andere afdeling. Daar is nog te vaak onvoldoende aandacht voor.

Ooit is er een onderzoek geweest binnen de kwantumfysica waaruit bleek dat van de vierhonderdmiljard bits aan informatie dat op ons afkomt, wij slechts tweeduizend bits bewust waarnemen: 0,000005% dus! Dat is enerzijds superfijn, anders kun je niet functioneren. Maar dat betekent dus ook dat je altijd maar een heel klein stukje kunt zien van de waarheid. “De” waarheid, kunnen wij dus helemaal niet begrijpen, dat is veel te groot. Maar als ik jouw waarheid op zijn minst naast die van mij kan zien, en nieuwsgierig ben, dan komen we samen al een stuk verder.

Het begint dus bij: kan je nieuwsgierig zijn naar anderen? We hebben als mens de neiging onze eigen waarheid te verdedigen. Dat is een basale menselijke drijfveer. Maar ‘gelijk willen hebben’ beperkt heel erg. Onze menselijke geest werkt namelijk zo dat je dan de hele tijd bewijs ziet voor wat jij toch al denkt. Dat gebeurt natuurlijk volop ook in de digitale algoritmen. Het is hele selectieve informatie. Daar kom je niet verder mee, maar het vraagt dus best veel van ons mensen om dit los te laten en oprecht nieuwsgierig te blijven naar de waarheid van de ander, zodat het jouw eigen waarheid verrijkt en je samen tot de beste oplossingen kunt komen.”

Waarom past Empowering Center goed onder het overkoepelende gedachtegoed van Meaningful Matters?

“We zitten heel erg dichtbij elkaar en delen het gedachtegoed dat je betekenisvolle dingen wilt doen in de



wereld en ook gelooft dat iedereen dat kan. In het klein of in het groot. Hierin werken we uiteraard nauw samen met onze zusterlabels Opleidingsinstituut KMBV, de Academie voor Toezichthouders en Avicenna Academie voor Leiderschap. Zo verzorgen we vanuit Empowering Center coaching op maat voor alle labels. Zetten we onze analysetools in bij individuele trajecten, binnen teamsessies én binnen organisatieontwikkelingstrajecten. Organiseren we een leergang voor Future Leaders. En dragen we bij aan ontwikkeltrajecten binnen beide labels door bijvoorbeeld inspiratiesessies, workshops of andere bijdragen te verzorgen.”

Op welke ontwikkelingen binnen Empowering Center kijk je met trots terug?

“In de beginjaren van Empowering Center voerde ik zelf alle coaching, teamtrajecten en organisatievraagstukken uit. Inmiddels hebben we een groot netwerk van fantastische coaches, trainers en facilitators. Bij elke vraag maken we de optimale match met een van deze vakmensen, waarbij we niet alleen rekening houden met de vraag, maar ook met de persoonlijkheid van zowel de vraagsteller als de coach.

Het gaat bijvoorbeeld over de tone of voice van een coach. Dus een vraag die ik vaak stel is: wat voor type persoonlijkheid past bij jou? Iemand die heel directief is? Juist ondersteunend? Wat helpt jou in deze fase van jouw ontwikkeling? Het is gewoon ontzettend belangrijk dat de deelnemer een goede klik heeft met zijn of haar coach. Dat is niet de voorwaarde voor succes, maar het is wel een factor die niet te onderschatten is.”

Waar krijg je zelf de meeste energie van?

“Als ik mensen kan raken en in beweging kan brengen. Als ik voel dat er een shift ontstaat en mensen weer vertrouwen hebben in zichzelf, het team en de organisatie en met lol en energie hun leven en werk vormgeven, wordt de wereld daar denk ik beter van!” ■

Wil je meer weten over de activiteiten van Empowering Center?

Verderop in dit katern staan meer artikelen over coaching, de analysetools en de Future Leaders Leiderschapsleergang. Of ga eens naar onze website.

Keuzes maken die ertoe doen!

Al ruim 23 jaar brengen we mensen, teams en organisaties in beweging. Vol energie, liefdevol confronterend, betrokken en altijd met een tastbaar resultaat. Wij geloven in de kracht van mensen en we geloven dat uitdagingen uiteindelijk vaak veel goeds brengen. We dagen je uit beter naar jezelf te kijken. En zo vanuit nieuwe perspectieven in beweging te komen en de keuzes te maken die er echt toe doen in jouw werk en jouw leven. Dat doen we met een bewezen mix van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven. Zo ontwikkel je de doordachte daadkracht die je nodig hebt voor de uitdagingen van vandaag en morgen.

Vanuit Empowering Center begeleiden we door de jaren heen duizenden mensen in hun volgende stap in persoonlijk leiderschap, zowel individueel, als in team en organisatieverband. We ontwikkelen leiderschapstrajecten met onder meer meerdaagse leiderschapsreizen in binnen- en buitenland en zijn sparringpartner & conceptontwikkelaar in vele innovatieve ontwikkeltrajecten, bijvoorbeeld effectieve online leeromgevingen en blended-learning modules.

We creëren graag ervaringen die inzicht geven en raken, zorgen voor beweging en ruimte om stil te staan, verbinden ziel en zakelijkheid, evenals hoofd en hart, lichaam en ziel, inhoud en impact, reflectie en actie. Om zo mens en organisatie met zorg en uitdaging te faciliteren in hun ontwikkeling, opdat zij de nodige (strategische) keuzes kunnen maken die duurzaam impact hebben. Op henzelf, op het team, op de organisatie en/of op de samenleving. Het creëren van nieuwe perspectieven speelt hierin een belangrijke rol.

Vanuit een sterke centrale regie zijn we actief door heel Nederland en zetten we die coach, trainer of facilitator in die past bij jou en het traject dat je wilt afleggen. Nieuw perspectief, bewuste keuzes, doordachte daadkracht!



Flexibel blijven schakelen, daar ligt onze (online) kracht!

Een van Empowering Centers unieke activiteiten is de ontwikkeling van online leeromgevingen, onder meer voor en met onze zusterlabels. Ze passen perfect bij de hybride werkvorm van onze opleidingsactiviteiten: de fysieke bijeenkomsten en modules combineren we met online modules. De inhoud van deze online leeromgeving is persoonlijk en afgestemd op het leertraject van de deelnemer, zowel bij open als incompany programma's. Deelnemers vinden hier alle documenten, opdrachten en (eventuele) online seminars die ze nodig hebben om hun leertraject succesvol te doorlopen en het maximale uit de modules te halen! De ontwikkeling van deze online leeromgeving is voor ons keer op keer een leerproces. Continu schakelen, aanpassen, toetsen, testen en verbeteren. Hoe houden we het systeem actueel, zo eenvoudig mogelijk in gebruik, maar wel zo dat het voor deelnemers van meerwaarde is en blijft?

Door het gebruik van de online leeromgeving voorafgaand aan en tijdens de opleidingsdag(en) is er sprake van 'Blended learning'. Dit biedt, door de ideale combinatie, een optimale leer- en ontwikkelcontext. Empowered Learning noemen we dat.

Hoe het allemaal begon...

In 2013 kreeg Empowering Center vanuit Avicenna Academie voor Leiderschap, in de rol van regiepartner voor de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen, de vraag om een eenvoudige effectieve online leeromgeving te ontwikkelen. We hadden dat voor een aantal van onze klanten al gedaan en de Academie voor Toezichthouders wilde graag een stap maken in de digitale ondersteuning van haar aanbod. Uitgangspunt was dat de omgeving eenvoudig moest zijn, meerwaarde moest bieden en op maat afgestemd op de wensen die bij de Academies leefden. Geen overbodige poespas, gewoon een helder systeem dat werkt!

Dat lukte en vandaag de dag gebruikt de Academie voor Toezichthouders dit systeem nog altijd. De leeromgeving biedt onder meer online colleges die de deelnemers van tevoren kunnen bekijken, zodat er op de trainingdagen zelf geen onnodige theorie hoeft worden aangeboden. Zo kan er gelijk de diepte worden ingegaan en is er meer ruimte voor casuïstiek en vertaling naar de eigen context. Daarnaast biedt de leeromgeving alle relevante informatie die eerder via de mail (of nog eerder via de post) aan deelnemers werd toegestuurd: de locatie van de lesdag, informatie over docenten, de deelnemerslijst etc. Ook de mogelijkheid tot evaluaties en het toekennen van een certificaat zijn meegenomen in de omgeving. Een duurzame oplossing dus!

Het kreeg al snel vervolg...

Met de goed functionerende omgeving voor de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen als voorbeeld, werd al snel voor zusterlabel Opleidingsinstituut KMBV een eigen leeromgeving ontwikkeld. In de basis hetzelfde als bij de Academie, maar op maat voor haar eigen deelnemersgroep én met een directe koppeling naar Expertcollege, een belangrijke kennisbron voor deelnemers aan de opleidingen van KMBV. Even later volgden ook online omgevingen voor Avicenna Academie voor Leiderschap en Meaningful Matters, waar onder andere een online leermodule bestaat met veel informatie voor onze moderatoren.

Actueel zijn én blijven!

Zoals overall, gaat ook hier de tijd snel en inmiddels zijn we sinds 2013 een aantal 'upgrades' verder. Onze systemen passen we steeds aan aan de technische eisen van deze tijd, maar ook aan de wensen van de deelnemers. Zo zijn de onlineleersystemen voor de verschillende Academies (VTW Academie, NVTZ Academie, VTOI-NVTK Academie, VTH Academie en de brancheoverstijgende opleidingen) inmiddels geïntegreerd, zodat deelnemers die binnen meerdere Academies een opleiding of leergang volgen, via één centrale startpagina makkelijker de weg kunnen vinden. Dat was trouwens nog een flinke uitdaging, waar het zeker op diverse plekken heeft geschuurd, zowel intern als extern. Ook corona dwong ons onze digitale vaardigheden nog wat verder op te krikken, door ook onze docenten digi-vaardiger te maken. Het artikel Next Level Online (te vinden in het Academie katern), geschreven in coronatijd, gaat hier over.



Tot op heden hebben meer dan 20.000 deelnemers gebruik gemaakt van het onlineleersysteem.

Intern hebben we daarom inmiddels een 'online Task-Force' samengesteld: een aantal medewerkers uit onze labels, onder leiding van Anouk, zorgt dat onze systemen optimaal werken en steeds worden aangepast aan de wensen en eisen van deze tijd. Rekening houdend met de basis waarop we ooit begonnen: een zo eenvoudig mogelijk, overzichtelijk systeem, dat optimaal matcht met waar we het voor gebruiken: het bieden van een optimale leer- en ontwikkelcontext, door de ideale combinatie van online en offline leren: Empowered Learning dus! ■



Take the next step!

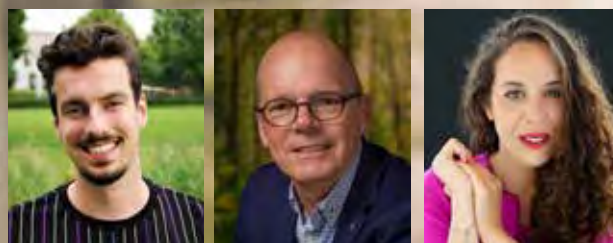
Het leven daagt ons continu uit tot het nemen van een volgende stap. Maar wat is die stap voor jou? Empowering Center coacht mensen al 23 jaar bij het onderzoeken van hun vervolgstap.

Van young professional tot bestuurder. Met heel diverse vragen op het snijvlak van leven en werk. Ook binnen onze zusterlabels Avicenna Academie voor Leiderschap en Opleidingsinstituut KMBV bieden we coachtrajecten en individuele leiderschapstrajecten aan die we steeds op maat ontwikkelen en waar we met veel plezier en passie vorm aan geven. Vanzelfsprekend gebaseerd op de kwaliteit en uitgangspunten die we binnen Meaningful Matters hanteren, zetten we ons brede netwerk aan ervaren executive coaches in, helemaal passend bij de vraag die leeft.

Soms als een op zichzelf staand traject, soms aanvullend aan een leergang die gevolgd wordt, om de daar opgedane inzichten te verdiepen, te verankeren en te vertalen naar (acties in) de eigen werkomgeving.

Altijd met tastbaar resultaat!

Een drieluik...



Wist je dat coaching vaak gecombineerd wordt met de inzet van één of meerdere analysetools? Deze tools geven in compacte tijd veel, goed wetenschappelijk onderbouwde inzichten in bijvoorbeeld je eigen gedragspatronen, neigingen, energie, leegloopelementen, communicatie en afstemming op jezelf en de ander. Door ze te combineren met een persoonlijk coachtraject, krijg je handvatten om jezelf te ontwikkelen op een manier die bij jou past.



Coachee Pim van Os

‘Een volmondige JA tegen de uitdagingen van mijn leven’

Pim van Os kwam in eerste instantie bij Empowering Center met een nieuwsgierigheid naar het trainersvak en wilde vooral informatie over het veld wat hem zo interessant leek. Al snel bleek echter dat hij zichzelf wat verder was kwijtgeraakt dan hij door had en frustratie en bore-out hem geen gelukkiger mens maakten.

Een paar persoonlijke coachgesprekken hielpen Pims focus van ‘vooral zien waar ik niet goed in ben en wat ik niet kan en niet wil’ te verleggen naar ‘wat betekent dat dan voor wat ik wel wil? Welke ingrediënten geeft dat voor waar ik heen wil met mijn werk en leven?’ Het gaf voldoening dat hij niet gelijk opzoek hoefde naar een andere baan, maar naar elementen of ingrediënten waar hij blij van wordt en welke bij hem passen. “Dat gaf rust en voelde veel minder beperkend”, aldus Pim.

Pim is anders gaan kijken naar werk: “Ik raakte vaak gedemotiveerd door zoeken naar vacatures. Steeds dacht ik: ‘Ja dit deel is leuk en past goed bij waar ik heen wil, maar de rest ben ik echt niet’. De focus verleggen naar wat ik wel ben, gaf een ommekeer in mijn zoektocht. Ik mocht beginnen bij een ander uitgangspunt. Niet bij de vacature, maar bij mezelf”.

Veelzijdigheid als kracht

Pim deed een leuke ontdekking. De vele verschillende kanten in hemzelf, die hem eerder in de weg leken te zitten, bleken juist zijn unieke kracht. Die realisatie maakte dat deze paradoxen van frustrerend en beperkend naar juist helpend en onderscheidend gingen.

“Eerder was ik óf creatief, óf intellectueel, nu ben ik een intellectuele creatieveling.”

Pim: “Ik ben echt anders gaan denken over mijn competenties. Ik was best zelfverzekerd over hoe ik overkom, ik ben sociaal sterk. Maar dit traject heeft mij meer fundament gegeven. Ik ben ergens anders dan ik was, ergens is er iets ‘geklikt’ in mijzelf.”

Pim wil de openheid die hij de afgelopen periode opnieuw heeft ontdekt behouden. “Ik wil niet alleen focussen op presteren, maar ook de ontdekkingsreis voor mezelf, die ik de afgelopen maanden gestart ben, blijven voeden. Voor mij is het echt een start van een nieuwe fase, waarbij ik wil voorkomen dat ik de boel (weer) vastzet en in een tunnelvisie kom. Ik wil mijn unieke ‘cocktail’, ‘recept Pim’ vooral als uitgangspunt blijven nemen van waaruit ik de wereld betreed en de wereld ook mij vindt. Dat is een wisselwerking. De tinteling, de prikkeling, die ik nu weer voel, dat ben ik! Ik heb dat zo lang niet gevoeld. Maar nu voel ik weer mijn groei en potentie, op de grens van waar je weet dat je het kunt én het ook spannend is. Ik zeg weer vol ‘JA’ tegen uitdagingen in het leven!” ■

Coachee Jan Odink

‘Van discussie en debat naar gelijkwaardig gesprek’



Jan Odink klopte in eerste instantie bij Avicenna aan voor deelname de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen. Vanuit zijn rol als manager bedrijfsvoering binnen het managementteam van zijn werkgever InteraktContour schuift hij geregeld aan bij vergaderingen van de Raad van Toezicht. Dit ter ondersteuning van de bestuurder. Om meer inzicht te krijgen in de dynamiek in de bestuurskamer, besloot hij deze leergang te volgen. Niet alleen om deze bijzondere dynamiek beter te begrijpen, maar ook om te onderzoeken of de rol van toezichthouder hem ligt. Dat er aanvullende coaching bij deze leergang werd geboden, was voor hem een mooie meerwaarde. Hoewel de coaching niet verweven was met de onderwerpen uit de leergang, is deze naar eigen zeggen wel 100% effectief geweest. “Ik ben er blij mee”.

“De reden dat ik voor coaching heb gekozen is dat ik het belangrijk vind dat mensen die zich op sleutelposities bevinden, zich bewust zijn van hun sterke punten, maar ook van hun valkuilen. En hoe fijn is het dat ze zich bewust zijn van de effecten van hun handelen. Dat geldt ook voor mij, en coaching heeft hierin voor mij een enorm helpende rol gespeeld”.

Kijkend vanuit meerdere perspectieven

In zijn traject met coach Eline Ruinemans vormden met name twee coachingsvraagstukken de rode draad. Het uitstellen van je oordeel is voor hem een belangrijk aspect. “Wat mij enorm geholpen heeft in dit coachingstraject, is niet om mijn mening aan de kant te zetten, maar wel om het oordeel uit te stellen. Door door te vragen en in verbinding te blijven, zelfs bij fundamentele verschillen van inzicht,” aldus Jan. Hij werd zich meer bewust van het feit dat niet elk verschil van inzicht leidt tot een kloof of tot minder goede samenwerking, maar dat verschillende perspectieven juist ook van meerwaarde kunnen zijn in dialoogvoering, en dat je daarbij je eigen standpunten prima kunt behouden. Een belangrijk onderdeel van zijn coaching was niet voor niets het toepassen van de methodieken van het socratische gesprek en deep democracy, wat hem heeft geholpen om dieper in te gaan op de overtuigingen en gedragingen van anderen. Een ander essentieel element van zijn coaching was het omgaan met obstakels. “We kennen allemaal de uitdrukking ‘wat je aandacht geeft, groeit’. Als je een probleem op je pad tegenkomt en je geeft dat probleem veel aandacht, dan wordt het probleem alleen maar groter. Zeker als je eendimensionaal blijft kijken”. Door

anders, genuanceerder, te leren kijken naar obstakels, leerde hij ze te benaderen met meer creativiteit en flexibiliteit. “Je kunt een probleem soms gewoon negeren en eromheen wandelen. Of je hangt er tijdelijk even boven, onder, achter. Dat geeft handelingsvrijheid en meer creativiteit om met problemen om te gaan”.

Bewust (on)bekwaam?

Het met zijn coach verdiepen van bovenstaande elementen heeft Jan een paar belangrijke, en vooral mooie lessen opgeleverd. “Vooral het feit dat ik ruimte mag geven aan mezelf, was voor mij een eyeopener. Bij verschil van inzicht of meningen voer ik het verdiepende gesprek en probeer ik tegelijkertijd in verbinding te blijven. Daarbij mag ik de ruimte hebben om dicht bij mezelf te blijven en dat simpelweg te benoemen. Dat neemt namelijk niet weg dat ik geïnteresseerd ben in de mening van de ander en juist zoek naar die dialoog”. Ook probeert Jan zichzelf meer ruimte (en tijd) te gunnen om in te zien dat het ook anders kan. Om creatieve wegen te vinden om om te gaan met obstakels. “Het maakt mij ook een prettiger mens, niet iemand die snel meningen poneert en daarmee de kous af doet”.

Continu leerproces

Door de coaching heeft Jan waardevolle tools ontwikkeld die hem helpen in zijn dagelijkse werk en in (misschien wel) toekomstig toezichthoudende rollen. Maar, zegt hij met enige zelfreflectie: “Het is een continu en blijvend leerproces. De vaardigheden en inzichten die ik heb opgedaan, blijven relevant en dat vraagt om voortdurende toepassing om blijvend effectief te zijn.” ■



Coachee Nadia Barquioua

‘Inspiratie waar ik echt mee uit de voeten kan’

Nadia Barquioua heeft gekozen om naast haar deelname aan de Avicenna Leergang een verdiepend coaching-traject aan te gaan. Door coaching toe te voegen aan een opleidingstraject, kun je jouw persoonlijke leervraag optimaal beantwoorden. Daarnaast verdiep je jouw leerervaringen en maak je met je coach de vertaling van de opgedane nieuwe kennis, inspiratie en perspectieven naar je werkpraktijk. Samen zorg je vervolgens voor borging hiervan.

“Iedereen heeft natuurlijk zijn eigen manier van leren en die van mij is: er komt nieuwe informatie binnen en dat moet ik vervolgens tijd geven om te pruttelen in mijn hoofd. De combinatie van de leergang en de coaching werkt dan versterkend van twee kanten. Soms zat ik in de leergang en dacht ik: ‘hey toevallig, dat heb ik ook gehoord van mijn coach Luc Kenter!’ Maar ook andersom, dan zat ik bij Luc en dacht ik ‘grappig, dat kwam ook langs in de leergang.’”

Sparren en reflecteren

Voor Nadia is niet het begrijpen en verwerken van nieuwe informatie het meest uitdagend, maar de vraag ‘hoe pas ik dit nu toe in mijn dagelijkse leven en werk?’ Nadia: “Je gaat uiteraard dingen toepassen vanuit de leergang. Dat gaat dan een keer mis, of het roept weer iets anders, een nieuwe vraag, op. Dan is het erg fijn dat je er naast de leergang ook over kunt praten en reflecteren met je coach.” Al weet Nadia ook dat een coach niet de heilige graal in handen heeft, toch kan diegene volgens haar wel vanuit zijn ervaring spiegelen. “Dat was voor mij heel waardevol.”

Bij het traject met een verdiepende coach kun je als deelnemer zelf een coach uitzoeken, op basis van jouw voorkeuren. “Ik weet heel goed om te gaan met obstakels. Als er een deur op slot is, vind ik bij wijze van spreken wel een raam!” Daarom leek het Nadia verstandig om iemand tegenover zich te hebben met veel ervaring, en die haar soms even terug kan fluiten. “Luc is heel erg ervaren. Zijn directheid is heel fijn voor mij. Dat helpt bij mijn manier van leren.”

Eyeopener

De grootste eyeopener was voor Nadia dat ze bepaalde lasten van zich af mocht gooien. “Ieder mens maakt van alles mee en gaandeweg, terwijl je ouder wordt, stop je dingen in een rugzak. Soms kun je blijven lopen met een hele zware rugzak, maar we mogen ook dingen uit die rugzak halen. Ongeacht hoe of van wie we deze gekregen hebben. Je mag ook zeggen: ‘nou bedankt, ik leg het naast me neer’. Zodat het allemaal wat dragelijker is. Dat is wel een grote eyeopener geweest, dat ik dat kan en mag doen!”

Volgens Nadia brengt een leergang an sich al heel veel inzichten met zich mee. “Je wordt continue gepord en geprikkeld.” De leergang was voor haar al een mooi cadeau, maar door de coaching eraan toe te voegen, is ze tegelijkertijd ook met een persoonlijke transformatie begonnen. “Voor mij is die combinatie 100 procent rendement. Het is niet alleen inspirerend, ik kan er ook écht wat mee.” ■

Leergang Future Leaders

Ontwikkel je op tijd!



Stijn Smaal Engineer offshore pipelines & cables Van Oord

“Onlangs heb ik de leergang Future Leaders van Avicenna gevolgd. Met een diverse groep mede cursisten ontdek je wie je zelf bent, waar je sterke kanten zitten en waar je je nog in kan ontwikkelen. Dankzij de leergang ben ik me onder andere beter bewust van het feit dat wederzijds begrip van een plan of aanpak binnen het team ontzettend belangrijk is om het project tot een goed einde te brengen. Ik vond het knap dat de docenten en moderator naast het overdragen van hun inhoudelijke kennis ook bijzonder goed in staat waren om een veilige en prettige sfeer te creëren waarin in je vrij voelde om te delen.”





Empowering Center begeleidt al zo'n 15 jaar leiderschapsreizen, in binnen- en buitenland. In de leergang Future Leaders gaan we met zogeheten 'high potentials' letterlijk op pad. Omdat één van de kwaliteiten van goed leiderschap is om kunnen gaan met niet-weten, met het onverwachte, zijn de locatie en inhoud van het programma van tevoren niet bekend bij de deelnemers. Steeds weer worden zij gedurende de modules uitgedaagd zich 'in het moment' over te geven aan wat er zich dan aandient en zich daartoe te verhouden.

De Future Leaders leergang, die Empowering Center in samenwerking met Avicenna vormgeeft, wordt elk jaar weer op maat gemaakt voor de groep die zich dan aandient. Foto's in dit artikel hebben dan ook geen voorspellende waarde over de volgende editie van deze leergang. De Future Leaders Leergang is speciaal gericht op de jonge (aan komende) leiders in organisaties die het verschil willen (gaan) maken.

In leergang, die twee modules kent, gaan het opdoen van nieuwe kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven hand in hand. Met als uitgangspunt dat meer leider worden betekent meer jezelf worden en dat je ambitie alleen waar kunt maken vanuit een stevig fundament. Dat lijkt simpel, maar is niet gemakkelijk. Het vraagt moed om de moeilijke vragen niet uit de weg te gaan. Het vereist energie om boven de conditioneringen van opvoeding, ervaring en cultuur uit te stijgen, opdat je vrijer wordt in je denken, in je keuzes en in je handelen. Zodat je meer mogelijkheden ziet. En zo een innoverend en inspirerend leider kunt zijn voor anderen.

In een week los van het 'gewone' werk en leven worden patronen vaak ineens glashelder en komt het bewustzijn en de vrijheid om opnieuw en bewust te kiezen. De leergang daagt de deelnemers uit te voelen, te ervaren en te beleven wie zij zelf zijn, welke patronen hen beperken en ondersteunen en welke keuzes zij daarin willen maken. 3+2 dagen met diepgang en plezier, waarin deelnemers geraakt worden en elkaar raken. En een nieuwe basis vinden voor hun eigen persoonlijke volgende stap! ■

"Een van de kwaliteiten van goed leiderschap is om kunnen gaan met 'niet weten', met het onverwachte. Het programma van deze week, evenals de locatie, is daarom van tevoren niet bekend en elke week wordt opnieuw op maat gemaakt voor de groep die op dat moment deelneemt."



“Deze leiderschapsweek heeft mijn perspectief veranderd. Doordat het programma, de inspirerende sprekers, de veilige setting, de locatie(s) & de catering tot in de puntjes waren verzorgd, lukte het mij om me volledig over te geven aan mijn persoonlijke uitdagingen en groei. Ik merk nu al een enorm verschil met ervoor en zie ook hoe mijn ‘nieuwe’ energie besmettelijk is voor mijn omgeving. Nog niet eerder heb ik mij zo rustig en krachtig gevoeld, vanuit deze houding lukt het om betere keuzes te maken. De mate van spanning in mijn lijf is met zo'n 80% afgenomen en daardoor voel ik mij meer mijzelf.”

Julia Snijder

Initiatiefnemer en projectleider Buddy to Buddy



“De Future Leaders leiderschapsweek heb ik ervaren als een ontzettende leuke en impactvolle week! Op een speelse, warme en fijne manier word je uit je comfortzone gehaald. Steeds weer. Dat een keer niet willen, lukt niet. Daar prikken de moderator en de zeer deskundige docenten dwars doorheen. En dat is goed, daar heb ik juist veel van geleerd. Het bracht mij tot mijn kern. De combinatie van confronterend en liefdevol in deze week vond ik heel fijn en heeft mij veel gebracht.”

Anne Varenbrink
Coördinator zorginnovatie en digitalisering Mindfit



“De Future Leaders leiderschapsweek heeft mij bewust gemaakt hoe ik mijzelf kan en mag zijn. Het programma van deze week heeft mij uitgedaagd om minder vanuit controle en perfectionisme leiding te kunnen geven. Deze spiegel hebben de andere deelnemers van deze leiderschapsweek mij echt laten zien. Hierdoor heb ik inzichten meegekregen om bij mezelf te blijven en uit te gaan van eigen kracht. Ook als het niet voorspelbaar is. Mijn zelfvertrouwen is hierdoor gegroeid en laat mij niet zomaar meer van “de stoel praten”. Echt waardevol om in deze week geheel los van je werk en andere verplichtingen dit te mogen leren, samen met andere deelnemers. Ik ervaar na deze week, dat het al resultaten heeft in mijn dagelijkse werk en dat geeft mij persoonlijke rust!”

Gert Hovestad

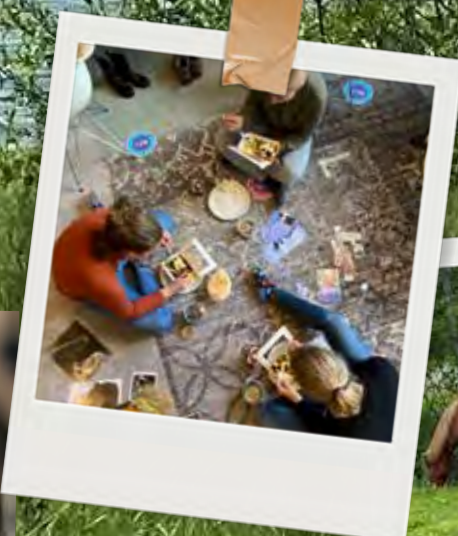
Unitmanager De Schutse



“De Future Leaders leiderschapsweek was anders dan ik had verwacht, maar op een positieve manier. Ik dacht dat het over ‘de theorie van leiderschap’ zou gaan, diverse leiderschapsstijlen etc. In tegenstelling, deze week is volledig gericht op jou als persoon en daardoor ook best confronterend. Gedurende het programma word je op een prettige manier uit je comfortzone gehaald. Je houdt jezelf de spiegel voor, waardoor je jezelf ook echt tegenkomt. Ik heb enorm veel aan de leiderschapsweek gehad en ben gegroeid als persoon. Zowel Monique als de andere deelnemers hebben mij hierbij geholpen. Ik heb meer zelfvertrouwen gekregen en durf mijn stem te laten horen en mijn grenzen aan te geven.”

Stephanie Loven

Business controller Loven Beheer Group



Een onvergetelijk Leiderschap Practicum in Maastricht

Analysetools, coachingstrajecten, persoonlijke ontwikkelprogramma's, leiderschapsreizen, jong talent, online leeromgevingen, Empowering Center is van meerdere markten thuis. Toen in 2019 moederbedrijf Meaningful Matters het levenslicht zag, werden er nieuwe samenwerkingen geboren tussen de onderliggende labels. Nieuwe samenwerkingen én nieuwe programma's. Zo hebben Empowering Center en Avicenna hun krachten gebundeld in het Future Leaders Leiderschapsprogramma, waar je in een eerder artikel al over kon lezen. Maar ook de Leiderschap Practicum Programma's, met edities in Utrecht, Maastricht en op Terschelling kennen het beste van beide expertises. Oud-deelnemster Dorian Swijtink schijft in een mooie blog over haar ervaringen in Maastricht.



“Een week lang ondergedompeld worden op de toneelschool Maastricht. Wat een warm welkom in een bad vol passie, discipline, drive en inspiratie. Een prikkelende omgeving waarin studenten en vakkundige docenten elkaar en ook ons aanmoedigden om voorbij comfortzones te gaan. Jezelf laten zien in je kracht én kwetsbaarheid. Een werkplaats voor het leven, zelfs voor mensen die niets met theater hebben. In detail ga ik niet vertellen wat wij deden, dat is iets dat je alleen maar kunt ervaren. Ook wil ik de magie niet weghalen voor de mensen die dit practicum willen gaan volgen. Wel kan ik een inkijkje geven.

“Ik heb geleerd dat je impact zoveel groter is als je weet hoe jij je ruimte inneemt, hoe je beweegt, hoe je spreekt, hoe je staat en bovenal: hoe je dicht bij jezelf durft te blijven. Het Leiderschap Practicum werkte voor mij als een spiegel om volledig in mijn eigen kracht te gaan staan en te spelen met de impact van de stilte die ligt tussen woorden.

Ik denk nog met regelmaat terug aan het Leiderschap Practicum. Aan alle ervaringen die ik heb opgedaan met mijn medecursisten op de toneelschool in Maastricht. Het zijn herinneringen die mij elke keer weer aanmoedigen en inspireren om een authentiek persoon met lef te zijn.”

Dorian Swijtink
GZ-psychologe,
ACT-trainer/ontwikkelaar
en supervisor

Bewegen, spelen, spreken, reflecteren en ontdekken wat er in jouw lichaam, stem en jouw presentatie verborgen ligt. Al improviserend leren omgaan met het onverwachtse, je laten leiden door ingevingen. Experimenteren met rollen buiten je gedragsrepertoire en je bewust worden van de kracht van een goede timing, van stilte en herhaling.

Middels spraak en bewegingslessen spelen met de ruimte om je heen, je volume, toonhoogte en je klank. Het zijn volle dagen die eindigen met gezelligheid en een heerlijke maaltijd, elke dag op een andere locatie. Aan het einde van de week staan al je zintuigen op aan, je hart staat open en je bent zichtbaar.

En dan als sluitstuk, de terugkomdag, waarin ieder de ruimte krijgt om zijn/haar boodschap te presenteren. Feedback wordt gretig ingenomen, persoonlijke drijfveren en visies worden zichtbaar. Het is een feest om iedere deelnemer tijdens deze terugkomdag, volledig in zijn of haar kracht te zien staan. Authentiek en met een impact die groter is dan je van tevoren had kunnen dromen. Grote dank aan alle studenten, medewerkers en topdocenten van de toneelschool Maastricht. Dank Avicenna voor dit unieke leiderschap practicum en in het bijzonder Paula Kolthoff, in haar rol als moderator, die onze persoonlijke leerprocessen in de gaten hield!” ■

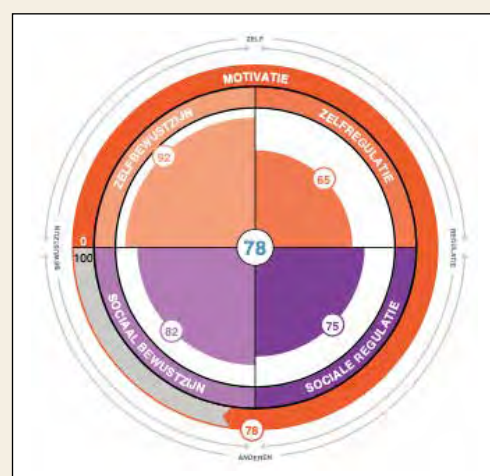
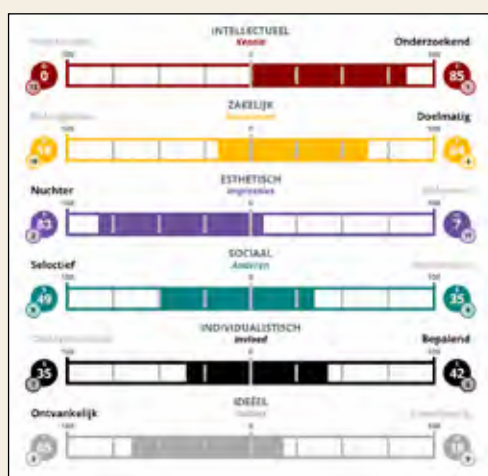
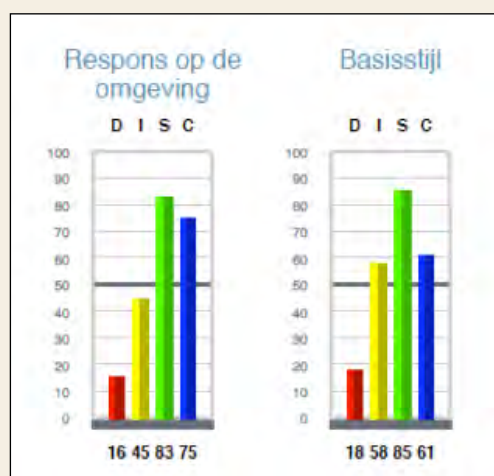


Betrouwbaar en diepgaand inzicht in individu, team & organisatie

Zoals al eerder benoemd, houdt Empowering Center zich via een reeks unieke activiteiten bezig met het ontwikkelen en het in beweging zetten van jou als persoon, team of organisatie. Dit doen we vaak in samenwerking met onze zusterlabels, waar we ieder op ons eigen expertisegebied opereren. Zo ontwikkelen we onder meer online leeromgevingen, waar je in een ander artikel in dit katern meer over leest. Daarnaast faciliteren we het gebruik van analysetools voorafgaand en tijdens onze opleidingsactiviteiten. Een betrouwbare en valide analyse kan enorm helpend zijn om 'het goede' te kunnen doen, de juiste ingang te vinden voor een interventie, de 'oorzaak' bloot te leggen en daarop met elkaar in beweging te gaan.



Talenten Analyse Driving Forces EQ Analyse



De talentenanalyse geeft inzicht in iemands gedrags-voorkeur-stijl. Onder andere wordt gekeken op welke manier je omgaat met uitdagingen, mensen, veranderingen en procedures. Ingezet in een team ontstaat er veel inzicht in de onderlinge dynamiek, communicatiekansen- & uitdagingen, de gezamenlijke teamkwaliteiten en ook -valkuilen

De talentenanalyse wordt veel ingezet binnen ons label KMBV, waar het teams in de zorg enorm helpt om zichzelf en elkaar beter te begrijpen en elkaars talent op een goede manier meer te kunnen benutten. Ook helpt het om de 'negatieve' kant van elk profiel anders te interpreteren: dat is namelijk vaak een uiting van stress en als je het zo bekijkt hoeft je dat gedrag niet als persoonlijk en negatief te ervaren, maar kun je onderzoeken hoe je de ander kunt helpen om weer aan de 'positieve' kant van zijn of haar eigen gedragsstijl te komen!

Drijfveren zijn lastig waar te nemen, maar inzicht in en begrip voor iemands drijfveren helpt bij het ontwikkelen van potentieel en ervaren van werkplezier. De drijfverenanalyse is een objectieve methode om grip te krijgen op hetgeen ons van binnen écht motiveert. Binnen een team geeft het handvatten om de verschillen en overeenkomsten met plezier en waardering te kunnen benutten.

De drijfverenanalyse zetten we -vaak in combinatie met de talentenanalyse- in binnen teams waar het schuurt en die een wat dieper inzicht willen krijgen in waar dat nu vandaan komt. Ook binnen individuele coachingstrajecten is de drijfverenanalyse vaak een eye-opener, waardoor iemand zich ineens realiseert wat hij/zij 'mist' in zijn/haar werk-omgeving en wat er nodig is om weer meer voldoening in werk en leven te ervaren!

In hoeverre iemand in staat is om de eigen emoties (en die van anderen) aan te voelen, te begrijpen, te verwerken en te reguleren wordt gemeten aan de hand van 5 domeinen van emotionele intelligentie. Aandacht voor EQ leidt tot meer betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers, beter leiderschap, en betere samenwerking. Hoewel soms confronterend, is de analyse vooral heel inzichtgevend en geeft het ook duidelijke concrete 'tips & tricks' om je EQ verder te ontwikkelen. Want het maakt het leven (en werk) een stuk makkelijker voor jezelf en de mensen om je heen als je EQ een beetje getraind is.

De EQ-analyse zetten we, in combinatie met de talenten- en drijfverenanalyse, veel in bij individuele coachingstrajecten en daarnaast gebruiken we de analyse ook als 'ijkpunt' bij de start van een aantal leergangen van Avicenna. Daarover hieronder meer bij de beschrijving van de Trimatrix-analyse!

Trimatrix

De Trimatrix-analyse combineert de bovenbeschreven 3 analyses en geeft inzicht in de wisselwerking van gedragsstijl, drijfveren en emotionele intelligentie. Hoewel alle drie de gebruikte domeinen voor TriMetric EQ separaat en losstaand heel veel waardevolle inzichten opleveren, is de kracht van de combinatie groter dan de optelsom der delen. Inzichten krijgen meer verdieping wanneer je de connectie gaat zien.

De Trimatrix-analyse gebruiken we daarom als startpunt van een aantal leiderschapsleergangen van Avicenna: de Leergang voor Bestuurders, de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen én de Leergang Transformerend Leiderschap. Waarom? Juist in de positie van bestuurder, toezichthouder of leider van een transformatie is het cruciaal dat je jezelf goed kent. Pas dan kun je goed waarnemen wat er écht speelt (bij jezelf en bij de ander) én kun je effectief vorm geven aan jouw rol. Zonder inzicht in jezelf word je geleefd door neigingen en patronen die je vaak niet doorhebt, maar die wel effect hebben op (de effectiviteit van) jouw handelen.

SQ Analyse

De Stress Quotient Analyse is een diagnostische tool. Het maakt stressbronnen binnen organisaties inzichtelijk, en daarmee bespreekbaar. Stress binnen een organisatie kan een grote impact hebben op de productiviteit en betrokkenheid van medewerkers. Blootleggen waar en waarom er binnen de organisatie stress optreedt, is de eerste stap om het onderwerp op de agenda te zetten. De analyse helpt om een gedegen strategie te ontwikkelen om de ervaren stress om te buigen, zodat werknemers weer met een ontspannen gedrevenheid aan het werk kunnen.

De SQ analyse blijkt heel zinvol als start van een ontwikkeltraject binnen organisaties. Ook binnen onze eigen organisatie doen we af en toe een SQ-analyse! Want iedere organisatie kent blinde vlekken en de SQ-analyse geeft -ook preventief- ingrediënten waarmee je kunt zorgen dat het team en de organisatie op een 'ontspannen gedreven' manier effectief aan het werk kunnen zijn!

"Voor mij zijn de analysetools procesversnellers.

Ik coach al 30 jaar mensen op allerlei thema's, maar heb sinds ik de instrumenten gebruik geen uitgebreide gesprekken meer nodig om het voorkeursgedrag van mijn gesprekspartner duidelijk te krijgen. Ik kan gelijk naar de essentie gaan. De tools zijn goed gevalideerd en inzetbaar voor mensen met andere culturele achtergronden. Dat is essentieel in multiculturele teams".

Mari Plooi

Xperienced coach



360° feedback

Onze 360° feedback-tool is een leuke, eenvoudige en prikkelende tool om feedback uit je omgeving te verzamelen. Met de ontvangen feedback kan de medewerker of leidinggevende zijn/haar gedrag en communicatie bijstellen waar nodig en worden blinde vlekken vaak zichtbaar. Want hoe vaak weten we nou écht hoe anderen ons zien? De scan geeft waardevolle input over het beeld dat professionals van zichzelf hebben, hoe zij door hun omgeving worden waargenomen en de eventuele verschillen daartussen. Naast nuttig en zinvol is het vaak ook heel leuk om terug te lezen (op anonieme wijze) hoe anderen jou ervaren.

Hoewel deze analyse als enige van onze analyses geen wetenschappelijke basis kent, is het een instrument dat op leuke, luchtige en laagdrempelige wijze veel informatie geeft en we met regelmaat inzetten in onze coach- en teamtrajecten.

"De talenten- en drijfverenanalyse heeft mij een handleiding geboden.

Het gaf mij niet alleen inzicht in wat ik goed kan, maar ook in wat mij energie en voldoening geeft. Toen ik klaar was voor een nieuwe functie, leerde ik door deze analyse hoe ik kan zien of een functie bij mij past, in plaats van mijzelf naar een functie te schikken. Dankzij de coaching kan ik het gouden raakvlak tussen mijn talenten en intrinsieke motivatie goed uitleggen en toepassen in mijn dagelijks leven."

Marieke Witteveen

Instructional Design
L&D Specialist
Rabobank Groep



Vitaliteit en Veerkracht Scan

Als je je gezond en vitaal voelt heb je over het algemeen meer werkplezier, ben je proactiver, gaat samenwerking makkelijker en ken je een hogere productiviteit. Met de vitaliteit & veerkracht scan krijg je inzicht in de keuzes die jij kunt maken in je leef- en werkgedrag waardoor je meer energie krijgt en effectiever met de jouw beschikbare energie om kunt gaan. Dit brengt jou als individu weer ruimte in je hoofd, rust in je lijf en zin in de dag! Voor organisaties vergroot het de duurzame inzetbaarheid van mensen en vermindert het het ziekteverzuim.

De vitaliteit en veerkracht scan vormt een onderdeel van onze leergang Future Leaders. Juist omdat deze jonge leiders vaak veel van zichzelf verwachten, enorm gedreven zijn én het verschil willen maken, komt het nog wel eens voor dat zij langs zichzelf heen rennen en zichzelf (onbewust) uitputten. Inzicht in de verschillende elementen die van invloed zijn op je eigen vitaliteit en veerkracht en op welke manier je daar zelf verandering in aan kunt brengen blijkt enorm inzicht gevend en waardevol!

Hoewel onze 'analyse-tools' dus zeker niet vertellen wie iemand is of wat iemand kán, blijken ze in de praktijk bijzonder nuttig en waardevol en geven in heel compacte tijd veel, goed wetenschappelijk onderbouwde, informatie die direct ook inzicht geven en handvatten om te ontwikkelen. Zeker dus géén hokjesdenken wat ons betreft, maar ingrediënten voor zelfontwikkeling, teamontwikkeling en begrijpen van dynamieken in organisaties!

Wat anderen zeggen...

Natuurlijk kunnen wij zelf wel heel enthousiast zijn over wie we zijn als Empowering Center en wat we voor mensen betekenen, maar het is natuurlijk altijd beter een aantal anderen aan het woord te laten. Mensen met wie wij werken, mensen die een ontwikkeltraject bij ons hebben gevolgd, mensen die door ons geïnspireerd zijn. Mooie woorden, en daar zijn we trots op!

www.empoweringcenter.nl



Johanneke van Spijkeren
vm Manager Vitens NV

“Tijdens de inspirerende aftrapsessie in het kader van onze organisatieverandering, is ruimte gemaakt om werkelijk contact te maken met elkaar. Geen statische presentaties, maar juist ruimte om zelf te doen, waardoor verbondenheid vanzelf ontstaat. En dat vormt een perfecte basis om samen een verandering aan te gaan en problemen te overwinnen. Het is goed om te kunnen vertrouwen op professionele partners die weten wat er nodig is om stappen voorwaarts te zetten.”



“Zestig medewerkers van de Provincie Fryslan hebben binnen 8 weken een intensief loopbaantraject kunnen volgen! Met als resultaat, een persoonlijk inzetbaarheidsplan waarmee men zich zowel op de interne- als de externe arbeidsmarkt kan profileren. Dit dankzij de begeleiding van vier bevlogen dames die op een zeer professionele wijze daadwerkelijk in contact zijn met de mensen. Een aanrader voor organisaties die gaan voor energie, resultaat, daadwerkelijke verandering en professionaliteit”.

Sabine van Kammen
loopbaancoach, interim (team)manager



Dennis van Heiningen
Marketing Captain Roger

“Ik heb Future Leaders als heel waardevol ervaren. De leergang heeft me geholpen om te reflecteren op de stappen die ik tot nu toe heb gemaakt, even stil te staan en te kijken naar wie ik ben, wat ik wil en hoe ik op basis hiervan mijn leiderschapskwaliteiten verder kan ontwikkelen. In mijn dagelijkse werklevens heb ik zeker veel gehad aan de kennis, ervaringen en vaardigheden die ik tijdens de leergang heb opgedaan. Het geven en vragen van effectieve feedback is hier een goed voorbeeld van. De docenten en de moderator zijn naast zeer deskundig en toegewijd ook in staat om een hele prettige en veilige sfeer in de groep te creëren. Future Leaders is een absolute aanrader!”

“Monique helpt mij om met een ander perspectief naar mijn vraagstukken te kijken als het gaat om mindset, moederschap en carrière. Ze luistert zonder oordeel en ze kijkt met een open blik naar wat zich aandient als we samen klankborden. Ze geeft praktische tips die direct inzetbaar zijn in het belang van meer innerlijke rust en mezelf in het midden zetten van eigen leven & werk. Ze geeft denkstof als het gaat om het 'labelen' van mijn eigen gedrag: welke woorden gebruik ik? Welke overtuigingen heb ik? In hoeverre helpen ze mij? Ze is een voorbeeld als het gaat om vrouwelijk leiderschap: Ze leeft het voor. Als vrouw, als moeder en als ondernemer. Dankzij onze gesprekken kan ik voor mezelf in kaart brengen waar het voor mij om gaat, waar ik naartoe wil en wat ik 'te doen heb'.”

drs. Kristel Veltkamp
CEO Redboots



Jong talent als spiegel: and

Empowering Center en Avicenna werken in hun open en incompany programma's samen met een grote diversiteit aan mensen. Naast zeer ervaren en gerenommeerde docenten, trainers, coaches en performers, maken we ook heel graag gebruik van de kennis en kunde van onze 'inklings': jonge acteurs en actrices die vanuit hun vak 'anders' en 'onbevangen' kijken en van daaruit van enorme meerwaarde zijn voor onze deelnemers. Ze houden een onverwachte spiegel voor. De bijdrage die zij aan onze programma's en deelnemers leveren, brengt hen zelf als persoon en professional ook veel. Onze groep 'inklings' verandert voortdurend. We stellen een aantal inklings graag aan je voor!

Roel Pronk is in 2020 afgestudeerd als acteur, maar heeft ontdekt dat hij het schrijven en vertellen van verhalen ook echt fantastisch vindt. In die schrijversniche is het hem de afgelopen periode goed afgegaan. Roel heeft onder meer een stuk geschreven voor het Bellevue Theater en spreekt in podcasts over theater maken en schrijven. Als inkling heeft hij onder meer bijgedragen aan Leiderschap Practicum programma's en de Leergang voor Bestuurders. Het ontrafelen van verhalen van mensen, van personages, vindt hij boeiend. "De onzekerheid zien en het vinden van de essentie van waar dat zit en waar ik deze mensen kan helpen, vind ik fascinerend en inspirerend. Het werken met al die verhalen en deze 'echte' mensen met hun eigen onzekerheid is heel mooi. Net als de ontdekking dat ik daar, gewoon door er te zijn en vanuit mijn eigen vak, een bijdrage kan leveren en op en met hen kan reflecteren. Onze manier van kijken en luisteren is dus echt waardevol. Het brengt mij veel dat te ervaren. En het inspireert me ook voor het schrijven van personages in mijn eigen stukken."

Maurice Vonk heeft met Roel aan verschillende open leergangen bijgedragen en is ook betrokken geweest bij een aantal incompany opdrachten. "Voor mij was de Topmodule van het Leiderschap Practicum een superervaring: je ziet dat mensen graag willen leren en ontwikkelen. Ik wil dan ook de deelnemers alles meegeven wat ik zie. Het is mooi om te ervaren hoe je met de waardevolle kennis uit de Toneelschool mensen enorm kunt helpen. Dat de deelnemers zo dankbaar zijn geeft ook een fijn gevoel. De vervolgvraag vanuit de groep om nog meer met improvisatie te oefenen is dan ook bijzonder. Voor mij is het ook een eyeopener dat we elkaar zo vaak geen feedback of tips geven over ons gedrag of over hoe we overkomen. Een CEO krijgt vaak geen feedback. En in het 'gewone' leven worden mensen vaak ook eerst defensief als ze wel feedback krijgen. Daarna ga je, als je je openstelt, je eigen



ers en onbevangingen kijken

patronen zien en krijg je de keuze hoe je daar mee verder wilt. Wij als 'inklings' mogen zomaar tegen deze leidinggevendenden zeggen wat niemand anders tegen ze zegt. En dat zij dat dan van ons aannemen, de tijd, moeite en energie nemen om daarmee aan de slag te gaan en zo een fijner, beter, completer mens worden geeft echt een kick!"

Teunie de Brouwer is als inkling mee geweest naar een aantal incompany trajecten. "Wat ik echt gaaf vind is dat je mensen open ziet gaan, dat onze bijdrage echt iets doet. Als twee 'jonkies' zeggen wij wat deelnemers niet meer tegen elkaar durven of kunnen zeggen. Het is bijzonder te ontdekken dat wat we geleerd hebben op de Toneelschool, het anders kijken naar mensen, ook op deze manier ingezet kan worden en dat dat zoveel waarde heeft. Het brengt mij ook veel om te zien dat structuren en patronen die ik tot nu toe op school heb ervaren, ook in werkcontexten leven. Het is belangrijk alert te zijn op niet-helpende patronen, die te leren herkennen en erop te sturen. Het geeft mij zelf bewustzijn en input voor mijn eigen ontwikkeling en keuzes: welke rol neem ik aan, kan ik een andere rol aannemen en gebeurt er dan wat anders binnen de structuren waar ik mij in begeef? En kan ik anderen meer laten floreren? Ik vind het heel mooi dat wij iets kunnen brengen door gewoon onszelf te zijn en terug te geven wat wij zien. Fijn dat leidinggevendenden daar echt iets aan hebben en dat ik er tegelijkertijd ook zelf veel van leer."

Fjodor Jozefzoon is een jaargenoot van Teunie en net afgestudeerd. Fjodor vindt het mooi om in onze incompany programma's te zien hoe mensen werken in groepsverband. "Dit is voor mij soms ook herkenbaar binnen mijn eigen context: hoe een groep acteurs samenwerkt (of niet) in de groep waarin gespeeld wordt. De patronen die ik zie bij directeuren en Raad van Bestuur maakt mij bewuster van hoe dit soort processen werken: als we niet samenwerken, gaat het uiteindelijk steeds slechter. Als het niet uitgesproken wordt, heeft het meer invloed. Door dit te zien in deze andersoortige contexten, ben ik mij ook weer meer bewust geworden van mijn eigen gedrag en hoe ik van daaruit een positieve (of negatieve) invloed kan uitoefenen op een groep. Door in een hele andere context te zijn leer je weer nieuwe dingen van jezelf, leer je jezelf beter kennen. Het is mooi om als buitenstaander te kunnen zeggen wat er gebeurt in dat moment zonder belemmerd te zijn door de geschiedenis of de toekomst. En dat dat zo waardevol is voor de deelnemers is fijn om te merken!" ■

Empowering Center en Avicenna werken in verschillende leiderschapsprogramma's samen met 'Inklings': sprankelende, jonge, talentvolle mensen die, een module of een dag, met deelnemersgroepen optrekken en daarna (als 'frisse buitenstaanders') op speelse wijze hun waarnemingen en bevindingen delen met de groep. De naam is afgeleid van een groepje hoogleraren/schrijvers uit Oxford die elkaar wekelijks ontmoeten en elkaar zelfgeschreven verhalen voorlezen. J.R.R. Tolkien ('Lord of the Rings') en C.S. Lewis ('Narnia') waren lid van de groep.



www.empoweringcenter.nl



Empowering Center is onderdeel van Meaningful Matters.

**meaningful
matters.**



meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern
Opleidingsinstituut KMBV


kmbv
BETERE ZORG DOOR ONTWIKKELING

KMBV: altijd in ontwikkeling

Ruim 20 jaar geleden werd Opleidingsinstituut KMBV overgenomen door onder andere Frank Seine. Inmiddels bestaat het opleidingsinstituut in de zorg alweer 33 jaar. In die tijd is er veel gebeurd. We zijn (meerdere keren) verhuisd, we hebben nieuwe collega's mogen ontmoeten en afscheid genomen van anderen, we hebben gave projecten ontwikkeld (hele succesvolle en iets minder succesvolle) en we hebben een flink aantal deelnemers en klanten geholpen in hun persoonlijke en werkgerelateerde ontwikkeling. We spraken Frank over de ontwikkeling die KMBV zelf heeft doorgemaakt. Verderop in dit katern lees je in diverse artikelen meer over de activiteiten van KMBV.

Frank, 20 jaar geleden heb jij KMBV overgenomen. Kan je iets vertellen over de ontstaansgeschiedenis van KMBV? Want inmiddels bestaat het al 33 jaar.

Precies. Opleidingsinstituut KMBV bestond al 13 jaar toen wij het overnamen. Het is oorspronkelijk opgezet door de Vereniging Directeur Zorginstellingen, toen nog bejaardenoorden genoemd. Zij wilden graag het management van zelfstandige zorginstellingen professionaliseren. Destijds waren deze instellingen namelijk allemaal zelfstandige huizen met een eigen bestuur, en de directeuren hadden behoefte aan opleiding en ondersteuning. Dit was de oorspronkelijke missie van KMBV. Het werd ook met financiële middelen vanuit het Ministerie van VWS, indertijd geleid door Eelco Brinkman, ondersteund.

Wat gebeurde er daarna?

Na de oprichting ontwikkelde KMBV een specifieke leergang voor directeuren, geaccrediteerd door de Europese Vereniging van Zorginstellingen (EDE). Er zijn in totaal 19 groepen van directeuren opgeleid door de jaren heen. Daarnaast ontwikkelde de leiding van KMBV een uitgebreid portfolio van opleidingen op het gebied van management, financiën, kwaliteit en communicatie, allemaal gericht op directeuren van zorginstellingen. In 1997 werd ook een opleiding voor extramurale zorg rondom verpleegtechnische vaardigheden ontwikkeld, die na al die jaren nog steeds een basisopleiding van KMBV is.

Wat leidde tot de verandering van deze focus?

In 2004 hebben we KMBV overgenomen nadat het eerst een onderdeel was van de Vereniging Directeur Zorgin-

stellingen en later een zelfstandig bedrijf werd. Het was de tijd waarin er een grote fusiegolf door de zorgsector heen ging. Het was niet meer aantrekkelijk om een directeur te worden van een zelfstandige zorginstelling, maar wel bestuurder van een groter agglomeraat van zorglocaties. Deze bestuurders hadden een andere focus en een andere ontwikkelbehoefte. Ons doel was om in te spelen op deze ontwikkeling en deze bestuurders te faciliteren met opleidingen. We hebben vlak na de overname tweehonderd bestuurders gesproken en kwamen erachter dat er behoefte was aan meer bedrijfskundige kennis, samen optrekken met andere sectoren (waaronder het bedrijfsleven), leiderschap en het delen van goede initiatieven.

Hoe hebben jullie hierop ingespeeld?

We hebben de Avicenna Academie voor Leiderschap opgericht, omdat KMBV sterk geassocieerd was met de zorgsector en moeilijk kon worden 'gestretcht' naar een bredere doelgroep. Avicenna richtte zich in eerste instantie op leiderschap en strategische vorming. Daarnaast introduceerden we de Best Practice Award onder KMBV. Een initiatief om zorgorganisaties met goede, innovatieve projecten met aantoonbaar positief resultaat, hun kennis en inzichten te laten delen met andere zorgorganisaties. Zodat deze daarvan kunnen leren. Dit werd een groot succes en bracht KMBV weer vooraan in de positionering als innovatief opleidingsinstituut.

Hoe ging KMBV verder na deze initiatieven?

Veel opleidingen en evenementen, zoals het fenomeen Directiecolleges, werden overgebracht naar Avicenna, wat de vraag opriep welke activiteiten KMBV kon doen.

KMBV had nog steeds een zeer goede reputatie bij zorgbestuurders. Zij waren er immers met volle tevredenheid door opgeleid. We besloten KMBV te positioneren als strategische partner voor directeuren en bestuurders bij organisatieontwikkeling en -verandering in de zorgsector. Dit bleek een succesvolle zet, vooral dankzij het concept Zorgleefplan indertijd door Constant van Schelven (vm. bestuurder bij Aafje), Actiz en enkele andere beroepsorganisaties in de zorg ontwikkeld. Dit concept heeft als uitgangspunt dat we de ouderen veel holistischer moeten bekijken, in plaats van alleen het 'lichaam'. Dus ook de woonsituatie, de familie en vrienden, voorkeuren bij de daginvulling en eten en drinken, etc. Dit had natuurlijk enorme implicaties voor de dienstverlening van zorgorganisaties en dus ook voor de competenties van medewerkers. Wij ontwikkelden een integraal implementatietraject dat uiteindelijk bij tientallen zorginstellingen werd uitgevoerd.

Wat hield dit traject in?

Het Zorgleefplan en het implementatieplan betekenden dat we op alle niveaus binnen de zorginstelling moesten kijken naar de implicaties voor het werk en welke nieuwe diensten aangeboden konden worden. Dit betrof niet alleen management en bestuur, maar ook verzorgenden,

EVV'ers, behandelaars, en de facilitaire dienst. Alles moest opnieuw bekeken worden, wat zelfs leidde tot wijzigingen in arbeidscontracten om aan nieuwe behoeften te voldoen.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen sinds 2010?

Rond 2010 hebben we opnieuw gekeken naar de opleidingen voor onder meer extramurale zorg, en besloten om de zorgprofessional steeds meer centraal te stellen. KMBV werd gepositioneerd voor de opleiding en ontwikkeling van zorgprofessionals. De opleiding die in 1997 was ontwikkeld, werd strategisch uitgebreid en vernieuwd. Dit is nu een van de belangrijkste pijlers van KMBV.

Wat is de kern van KMBV's missie en visie vandaag de dag?

Ondanks de vele veranderingen blijft kwaliteit in de zorg altijd centraal staan in ons DNA. Tegenwoordig ligt de nadruk vaak op capaciteit, maar wij blijven pleiten voor het waarborgen van hoge kwaliteit in de zorg. Het is belangrijk dat we niet alleen voldoende personeel hebben, maar ook dat deze mensen goed opgeleid zijn en kwaliteit leveren. In die zin is de eerste letter de 'K' van kwaliteitsbevordering nog steeds de eerste focus van KMBV.

Nieuw samenwerkingsconvenant tussen VDB Nederland en KMBV

VDB Nederland vervult een belangrijke platformfunctie voor het management van verzorgingshuizen, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening en deskundigheidsbevordering, voorziet in individuele dienstverlening en doet aan collectieve belangenbehartiging. KMBV voorziet het management van verzorgingshuizen van een uitgebreid programma op het gebied van deskundigheidsbevordering, zoals cursussen, leergangen, studiedagen, incompany-trainingen, collegiale consultatie, directiecolleges en academische seminars.



v.l.n.r. Frank Gierbe, directeur KMBV, Neeltje Peters en Jille Schepers, respectievelijk directeur en voorzitter VDB Nederland.

voor Deskundigheidsbevordering in de Zorgsector. Qua personeelsbezetting, huisvesting, doelstelling, programma et cetera verandert er bij de KMBV in feite niets. Alleen haar zelfstandigheid is nu volledig.

Om de relatie tussen de verantwoordige KMBV en VDB Nederland goed te regelen is er een samenwerkingsconvenant gesloten. Hierdoor kunnen VDB-leden verzekerd zijn van een verdergaande optimalisering van het pakket ondersteuningsfaciliteiten voor managers in de zorgsector.

Om beide voorstellingen optimaal op elkaar af te stemmen en daardoor het management van verzorgingshuizen een compleet pakket aan ondersteuningsfaciliteiten te kunnen bieden hebben VDB Nederland en KMBV op 20 oktober j.l. een nieuw samenwerkingsconvenant ondertekend.

Toen de VDB en de toenmalige VNB in 1991 besloten de KMBV op te richten, hebben beide verenigingen ook zitting genomen in het bestuur van de KMBV. Bij de reorganisatie van VNB naar IZV heeft het nieuwe bestuur van de IZV ervoor gekozen zich terug te trekken uit het bestuur van de KMBV, en wel om twee redenen: deskundigheidsbevordering behoort niet meer tot de kerntaken van de IZV en men vond dat de KMBV ver genoeg was in haar ontwikkeling om zonder IZV-bestuursafdeling verder te functioneren.

In juni 1998 heeft het KMBV-bestuur, met goedkeuring van het VDB-bestuur, besloten om de KMBV geheel zelfstandig te maken en heeft ook het VDB-bestuur zich uit het KMBV-bestuur teruggetrokken.

De overblijvende bestuursleden hebben zitting genomen in het bestuur van de Stichting Deskundigheidsbevordering Zorgsector. Deze stichting heeft een overeenkomst met de KMBV, voortaan genoemd: KMBV Instituut



Uitreiking Eurocertificaat Directeur Zorginstelling

Op vrijdag 5 oktober 2001 was het zonnig.

De president van de European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly (EDE), prof. dr. Wilfried Schüller en EDE-bestuurslid Peter Nader kwamen naar Nederland. Landstatair Nuts-De Voorst.

Zij werden daar aan 42 overtuisten en managers het Eurocertificaat: Directeur Zorginstelling uit.

Deze plechtige gebeurtenis is mogelijk geworden omdat VDB Nederland met haar KMBV voorgedragen heeft voor Europese erkenning als opleidingsinstituut voor directeuren van zorginstellingen.

Deze plechtigheid werd in mei 2001 in Yverdon officieel door de EDE gehonoreerd.

Betere zorg door ontwikkeling

Wij geloven dat kwaliteit van zorg altijd beter kan. Daar leveren we graag een bijdrage aan door het ontwikkelen van mensen en organisaties. Omdat we al ruim 30 jaar opleidingen verzorgen op het gebied van zorg en welzijn, kunnen we snel inspelen op de actuele thema's en uitdagingen die de zorg en de samenleving bezighouden. Als strategisch opleidingspartner werken we in en door alle lagen van zorg- en welzijnsorganisaties en leiden we jaarlijks duizenden zorgprofessionals in Nederland op. Vanuit ziel en zakelijkheid ontwerpen en realiseren we grootschalige ontwikkeltrajecten op maat en bieden we open opleidingen op het gebied van kwaliteit en zorgbeleving.

Zo zorgen we dat zorgprofessionals zich blijven ontwikkelen en optimale zorg kunnen leveren. We doen dit met een bewezen mix van relevante gedegen kennis, impactvolle ervaringen en vernieuwende perspectieven. Zodat zij in hun dagelijkse werk bewuste keuzes kunnen maken die ertoe doen. En de doordachte daadkracht ontwikkelen die nodig is voor de uitdagingen in de zorg van vandaag en morgen. Met onze unieke aanpak faciliteren we de organisatie en verbinden we management en zorgprofessionals. Op die manier komen de verbeteringen ook echt tot uiting in de concrete zorg.



Eerste certificaten directieleerganguitgereikt

Op 9 april jl. om 16.30 uur was het zo ver! De eerste certificaten van de "Directieleergang Integraal Management" werden door Mr. Neeltje A. Peters (VDB) en Luuk M.C. Giebels (KMBV) uitgereikt aan: mw. J.M. Hendriks, mw. G.J. Vermeulen, mw. A.N. Mouris, mw. A.M. de Vries, mw. J.G. v.d. Haar-Wolterink, dhr. P.M. Dijkstra, dhr. L. Zondag, dhr. F.P. Gerlsma, dhr. A.F.W. Schots, dhr. M. Fernhout en dhr. A. Mulder. Na een intensieve, leerzame en gezellige leergang bracht het gezelschap een toast uit op een optimaal ondernemerschap in de zorgsector. ■

De afkorting KMBV

Ruim 33 jaar aan ervaring maakt dat KMBV haar sporen in de wereld van zorgopleiders heeft verdiend. KMBV is opgericht in 1991, als Stichting Kwaliteitsbevordering Management en Bestuur Verzorgingstehuizen, kortweg KMBV. Dit werd gedaan door de Vereniging Directeuren Zorginstellingen en het toenmalige Ministerie van VWS. In 1997 is het verzelfstandigd. In 2005 namen Frank Seine en Chris Giebels KMBV over van de toenmalige directie en gaandeweg heeft KMBV zich meer en meer toegelegd op het opleiden van zorgprofessionals en het ontwikkelen van zorgorganisaties. Niet dat het hele 'onderdeel Bestuur' uit beeld is verdwenen. Zeker niet! Deze laten zich nu veelal opleiden door zusterorganisaties Avicenna Academie voor Leiderschap en de Academie voor Toezichhouders en Commissarissen.



Betere zorg door ontwikkeling

In het introductieartikel over KMBV hebben we de ontwikkeling van KMBV in de afgelopen jaren geschetst. Wie zijn we, waar staan we voor, waar staan we nu en waar gaan we heen? Diverse kernaspecten van KMBV, die allemaal samen komen in onze kern 'betere zorg door ontwikkeling' zijn kort benoemd. Maar eigenlijk verdienen ze meer aandacht! Want waarom zou jij samenwerken met KMBV? Wat bieden wij jou? En wat maakt ons die goede kennis- en gesprekspartner, waarmee jij samen jouw zorg kunt ontwikkelen? In dit artikel lichten we een paar van onze kernaspecten verder toe.

We zijn graag jouw strategische gesprekspartner

Heb jij een opleidingsvraag binnen jouw organisatie en kun je wel wat hulp gebruiken? Wil je eens sparren met een kennispartner op niveau om nieuwe mogelijkheden op het gebied van scholing te ontdekken? Of kun je advies gebruiken in de zoektocht naar betekenisgeving in jullie werk, met alle uitdagingen die zich nu in de zorg voltrekken? En wil je een partij die meedenkt over de praktische toepassing van een scholing? Dat kan met KMBV. Als strategische opleidingspartner werken we in en door alle lagen van zorg- en welzijnsorganisaties. Van werkvloer tot bestuurder, van manager tot raad van toezicht. We werken met ervaren professionals, die als geen ander weten waar de uitdagingen liggen. En meestal geldt: geen opleidingsvraag is ons te gek! We ontwikkelen samen met onze docenten en opdrachtgevers vaak groot- en kleinschalige ontwikkeltrajecten, die zijn afgestemd op de specifieke vraag van de organisatie. We zijn thuis in thema's als verpleegtechnische vaardigheden, palliatieve zorg, triage, trainen en toetsen en persoonsgerichte zorg 2.0. Ook team- en organisatieontwikkeling, in de 'zorg'breedste zin van het woord, behoren tot onze expertise. En valt jouw vraag buiten onze comfortzone? Geen probleem, ook dat vinden we leuk! En ook daarin kunnen wij snel en flexibel schakelen, meedenken en adviseren, al dan niet met behulp van ons mooie netwerk. ■

We staan voor kwaliteit!

Klinkt logisch! Maar kwaliteit is een punt waar we elke dag actief stil bij staan. Zowel binnen als buiten staat KMBV voor kwaliteit. Buiten draait het vooral om zorgkwaliteit en de bijdrage die wij daar aan kunnen leveren. Betere zorg door ontwikkeling is niet voor niets onze pay-off. We vinden het onwijs belangrijk en dragen graag bij aan de zorgkwaliteit in de samenleving door dat wat we doen, goed te doen: ontwikkeling van zorgprofessionals, zorgteams en zorgorganisaties. Dat kan alleen maar als binnen KMBV onze kwaliteit terugkomt in alles wat we doen. Niet alleen in de inhoud van onze programma's, maar ook in de organisatie er omheen. Niet voor niets werken we met een gedreven team van projectmanagers, die super sterk zijn in coördinatie en organisatie van de trainingen. Hebben we ervaren opleidingsadviseurs die graag met je meedenken bij jou opleidings- en ontwikkelvraag. Werken we samen met een geweldige groep ervaren praktijkdocenten, met beroepsvereniging V&VN, onze zusterorganisaties Avicenna Academie voor Leiderschap en de Academie voor Toezichthouders in zorg- en welzijn en zijn we zelfs CRKBO gecertificeerd. ■

"Met een omvangrijk ontwikkeltraject voor circa 150 wijkverpleegkundigen, de Leergang "Wijkverpleegkundige op Koers", wordt er goed en dynamisch aangesloten op onze behoeften en uitgangspunten. Ik ben meer dan tevreden over onze samenwerking."

Clasine Schraa
Thebe Thuiszorg

"Onze medewerkers waarderen jullie scholing altijd enorm in kwaliteit en deskundigheid. In de leernetwerkbijeenkomst eind 2023, begin 2024 hebben jullie onze medewerkers echt getriggerd anders te gaan kijken naar hun taken als toetsers en hiermee hebben we een belangrijk fundament gelegd voor het doorvoeren van de huidige veranderingen in beleid."

Jerney Havermans
opleidingsadviseur SVRZ



Een van de methodes die we in een paar van onze opleidingen gebruiken, is 'Experience Learning'. Docent Jan van der Hammen vertelt daarover.

“Sinds ik begin jaren negentig in aanraking kwam met het improvisatietheater, weet ik hoe krachtig leren door beleven is. Zo fijn dat ik dit regelmatig in de praktijk kan inzetten, onder andere bij mijn trainingen over dementie. Ik begin consequent steeds met een ervaringsoefening, in tweetallen, drietallen of met de hele groep tegelijk en koppel daar door middel van reflectie, de theorie en de vaardigheden aan. Als je eenmaal midden in de kring hebt gezeten, waarbij er 6 denkbeeldige, maar verschillend gekleurde ballen over je hoofd vliegen, en het jouw taak is in de gaten te houden wie welke kleur bal in handen krijgt, weet je wat het betekent als je met een door dementie beschadigd brein in een huiskamer zit.”

“De modules van de Hercertificering sluiten perfect aan op de specialistische zorg in de thuissituatie, waarbij nieuwe ontwikkelingen en inzichten aan bod komen.”

Lucie Tolsma

team gespecialiseerde verpleging STMR

“Onze teammanagers kozen voor KMBV op basis van persoonlijke aanbevelingen uit hun netwerk. Zij bieden onze medewerkers een opleiding aan, die wij inherent verbinden aan de toekomst van de ouderenzorg. Als Adviseur Kwaliteit, Beleid en Ontwikkelen ben ik blij dat we een opleider gevonden hebben, die onze mensen met een degelijke opleiding helpt klaar te zijn voor de zwaardere zorg die zij bieden.”

Hetty Bolt

adviseur Kwaliteit Beleid Ontwikkelen
(Leren & Ontwikkelen)

We bieden programma's met actuele thema's

Omdat wij al ruim 33 jaar opleidingen verzorgen op het gebied van zorg en welzijn, kunnen we snel inspelen op actuele thema's en uitdagingen in de zorg én samenleving vandaag de dag. Zorginnovatie, vakbekwaamheid, professionalisering en persoonlijke zorg hebben bijvoorbeeld bijzondere aandacht. Daarnaast zorgen we ervoor dat de programma's zijn afgestemd op de nieuwste inzichten en ontwikkelingen in de branche. Dit doen we niet alleen, maar met een heel team van betrokken professionals die ieder op hun eigen manier midden in het werkveld staan. Met elkaar signaleren we, sparren we, onderzoeken we en ontwikkelen we, met onze kwalitatief hoogwaardige en actuele programma's als resultaat. ■

We ontwikkelen betekenisvolle, praktische programma's

KMBV werkt vanuit ziel en zakelijkheid. We maken graag betekenisvolle programma's, die niet alleen van meerwaarde zijn voor de zorgprofessional die de opleiding volgt, maar ook voor het grotere geheel. Voor de organisatie waar deze zorgprofessional werkt, voor de cliënten die deze zorgprofessional heeft en uiteindelijk ook voor onze samenleving. In zowel onze open als maatwerk programma's kom je altijd een mix tegen van vernieuwende inzichten, vakkennis en impactvolle ervaringen, die we met elkaar verbinden aan jouw eigen praktijksituatie. Dit doen we onder andere door veel ruimte te maken voor relevante casuïstiek en praktijkopdrachten, die vaak ter tafel worden gebracht door onze ervaren praktijkdocenten of deelnemers. Met de interactieve programma's die bol staan van een diversiteit aan werkvormen, en die ook nog eens gebruik maken van een online leeromgeving, trainen we bovendien alleen wat op dat moment voor jou nodig is, zodat je je volledig daarop kunt focussen. Soms alleen, soms met (onbekende) mededeelnemers uit andere organisaties, maar soms ook met je eigen team. ■

Onze opleidingen zijn geaccrediteerd

Niet geheel onbelangrijk: het merendeel van onze programma's is geaccrediteerd in het kwaliteitsregister V&V. Bovendien is KMBV sinds 1 juni 2010 CRKBO geregistreerd, waardoor we als opleidingsinstituut vrijgesteld zijn van btw en er mogelijkheden zijn tot subsidies. ■



We werken samen met ervaren docenten uit de praktijk

Onze programma's ontwikkelen we samen met ervaren praktijktrainers uit de zorg, waarmee we optimaal de verbinding tussen praktijk en werkvloer kunnen leggen. We hebben een mooie groep docenten aan ons verbonden, die zelf nog altijd actief werkzaam zijn op het gebied van hun expertise. Of het nou gaat om het trainen van specifieke vaardigheden, informatie over de Wet zorg en dwang of het toetsen van een heel team van wijkverpleegkundigen, met de juiste docent zorgen wij er altijd voor dat zorgprofessionals worden voorzien van de meest actuele kennis en vaardigheden en zo optimale zorg kunnen leveren aan hun eigen cliënten. Hierin vinden we het belangrijk dat we onze docenten ook zelf blijven scholen. Niet zozeer op hun zorgvaardigheden en -expertises, maar wel op didactische vaardigheden en samenwerking. En dat doen we dan ook jaarlijks, tijdens onze speciaal georganiseerde docentendag. Deze dag staat in het teken van ontmoeting, uitwisseling van kennis en ervaring, kennisvergarig en persoonlijke ontwikkeling. ■

“Deze training was de eerste online training voor Careander en een groot succes! De docent was enthousiast, vakkundig, praktijkgericht en heeft veel kennis. Van zo'n trainer willen mijn medewerkers wel vaker een training!”

Mathilde van Marle

vm. adviseur Leren en Ontwikkelen Careander

We hebben onze eigen trainingslocatie met skillslab



Wij ondersteunen opdrachtgevers door het aanbieden van scholingen, toetsingen en ondersteuning van leren op locatie van de zorgorganisatie zelf. Soms is het nodig om te trainen in een gesimuleerde omgeving met fantomen in plaats van cliënten. Speciaal hiervoor hebben we een goed uitgerust trainings- en instructieruimte: het KMBV Skillslab.

Deze ruimte is ingericht volgens de laatste trends en ontwikkelingen en bevat de meest actuele medische oefenmaterialen. Het skillslab is een professionele leer- en trainingsomgeving waar zorgprofessionals de kans krijgen om allerlei specifieke competenties en vaardigheden te oefenen en te laten toetsen. Zowel verpleegkundigen als verzorgenden nemen hier aan diverse vaardigheidstrainingen deel.

Het skillslab wordt alleen gebruikt onder supervisie van onze eigen docenten. ■



kmbv

BETERE ZORG DOOR ONTWIKKELING



Een uitgebreid en ervaren docentennetwerk

We kunnen het niet vaak genoeg zeggen, maar KMBV zou KMBV niet zijn zonder het mooie netwerk aan docenten en professionals om ons heen. Zij staan bijna allemaal letterlijk nog met de voeten in de klei en kunnen daarom als geen ander de verbinding leggen tussen theorie en praktijk. Met hun waardevolle ervaringen en expertises stellen zij ons in staat juist die betekenisvolle programma's te ontwikkelen waar we bij KMBV voor staan en waarmee we het verschil willen maken.



In de activiteiten van KMBV onderscheiden we grofweg drie gebieden, waarop we van betekenis willen zijn en anderen in staat willen stellen om, met de door ons aangereikte kennis, inzichten, vaardigheden en ervaringen, het verschil te gaan maken. Dat is op het werkgebied van de individuele zorgprofessional, op het niveau van teams, afdelingen en de organisatie als geheel én in het brede veld van maatschappij. Of het nou lokaal, regionaal of landelijk is. Alle drie de niveaus hangen met elkaar samen, beïnvloeden elkaar en zijn van elkaar afhankelijk. Tegelijkertijd is en blijft de zorg mensenwerk. Dat onderschrijven ook onze topdocenten, die daar in hun opleidingen dan ook regelmatig bij stil staan.

We vroegen docenten van het eerste uur Marita van Maaren, Albert van Eerten en Monica Haimé naar hun ervaringen op hun eigen vakgebied. ■

'Zorgprofessionals hebben veel impact'

Marita van Maaren werkt al meer dan tien jaar als docent voor KMBV. Daarnaast werkt ze als verpleegkundig specialist in het Antonius Ziekenhuis. Zij heeft ruim 15 jaar ervaring in de (technische) thuiszorg en werkt daar nog steeds als oproepkracht. Zo staat ze nog dagelijks 'aan het bed' en weet als geen ander wat de zorgprofessional nodig heeft. Vanwege haar achtergrond help Marita KMBV daarom ook bij het samenstellen van de programma's.

Marita haalt als docent bij KMBV het meeste plezier uit het ontdekken van de scholingsvraag van deelnemers. "Vaak is de vraag die men stelt, niet hetgeen wat ze nodig hebben. Door goed te luisteren kun je ontdekken: 'hey, je bedoelt iets heel anders dan wat je zegt'."

Haar belangrijkste doel is om de verpleegkundigen te wijzen op hun professionaliteit. En dat ze deze rol moeten pakken. "Zeker binnen een organisatie hebben verpleegkundigen veel impact. De taak van KMBV is daarom om leiderschap te triggeren. Verpleegkundigen weten vaak veel beter wat de zorgvraag is van de cliënt en merken de subtiele signalen op. Hoewel

"Ik was voor het eerst op de docentendag. Het was voor mij daarom vooral kennismaken en nieuwsgierig zijn. Wat ik erg prettig vond, is dat er veel input gevraagd werd aan de docenten, dat men open stond voor alle input en dat er enorm veel ervaring op allerlei gebied aanwezig was. Ik voelde me erg welkom, en heb de hele dag aangestaan."

Neeltje van den Brand
KMBV docent

"Ik kijk terug op een inspirerende dag. Heel fijn de verbinding met mijn collega trainers te leggen, te horen wat een ieder bezig houdt, ervaringen uit te wisselen, stil te staan bij successen en te kunnen onderzoeken hoe we uniformiteit en eigenheid zo bij elkaar kunnen brengen dat we met elkaar fantastische trainingen kunnen neerzetten. Wordt vervolgd."

Meike Blommesteijn
KMBV docent



Jaarlijkse docentendag

Ieder jaar organiseren we voor onze docenten een docentendag. Een bijeenkomst voor onze docenten om met elkaar kennis te delen, elkaar te inspireren en te netwerken. Omdat zij allemaal een bak aan ervaring op hun vakgebied meebrengen, en vaak zelf ook nog werkzaam zijn in de uitvoerende zorg, is het van groot belang dat we met elkaar in contact blijven. Zo'n docentendag, waarop ziel en zakelijkheid hand in hand gaan, brengt alle partijen nieuwe inzichten. Zo houden we elkaar scherp en blijven we met z'n allen zorg dragen voor betekenisvolle, actuele programma's.

Op vrijdag 21 juni 2024 vond de jongste editie van deze dag plaats, met als thema verbinding en samenwerken. Hoe zorgen wij er samen voor dat we een verschil kunnen maken? Dat we onze deelnemers het beste aanbod bieden, dat aansluit bij de complexe vraagstukken in de zorg van vandaag de dag? Zodat zij ook van betekenis kunnen zijn in hun werkpraktijk.

In dat kader onderzochten we samen onder meer hoe we een inhoudelijke community kunnen organiseren. Hoe kunnen we meer gebruik maken van onze gezamenlijke gedrevenheid om iets bij te dragen aan de complexe uitdagingen die we zien in de zorg vandaag de dag? Alle professionele blikken werden dan ook uitgewisseld en we onderzochten welke trends en ontwikkelingen we zien in de zorg en hoe wij op basis van deze inzichten als KMBV blijvend betere zorg door ontwikkeling kunnen leveren en betekenisvolle programma's kunnen ontwikkelen. Niet alleen relevant in het samenspel tussen KMBV en docenten, maar in een groter perspectief noodzakelijk om juist in deze tijden waarin we spreken over transities binnen de zorg, te komen tot een goed samenspel en van daaruit tot passende innovaties. ■

ze zelf niet altijd bevoegd zijn om te handelen, wil ik ze wel de juiste tools geven om het inzichtelijk te maken naar de arts. Zo kunnen ze door kleine veranderingen een wezenlijk verschil maken binnen hun organisatie. Ik vind het ontzettend leuk om hen hierbij te helpen."

Volgens Marita wordt er de afgelopen jaren steeds meer een beroep gedaan op de beroepsverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van verpleegkundigen. "Toch zie ik dat steeds meer organisaties fuseren waardoor verpleegkundigen het gevoel hebben dat hun stem dan al helemaal verzandt." Aan Marita dus de taak om deze kritische houding van zorgprofessionals te blijven stimuleren. In de nu al tien jaar durende samenwerking waardeert Marita hoe KMBV altijd in mogelijkheden denkt zonder de kwaliteit voor deelnemers, docenten en zorgorganisaties uit het oog te verliezen. "Bijvoorbeeld door ons af te vragen: welke vraagstukken liggen er voor de toekomst en wat hebben zorgorganisaties en hun medewerkers nodig om passende zorg te bieden?"

Daarnaast investeert KMBV in de docenten door bijvoorbeeld een jaarlijkse docentendag te organiseren. Een moment voor de docenten om elkaar te treffen, te sparren en ontwikkelpunten te bespreken. "De komende jaren gaan we steeds meer focussen op thema's zoals zorgbestendigheid en om het blijven toerusten en kwalificeren van personeel. Met de toenemende vergrijzing en de druk op de zorg moeten zorgorganisaties kijken hoe zij personeel op een duurzame manier kunnen behouden voor de zorg. Dit vraagt om bewuste keuzes. KMBV speelt hier met haar programma's op in en zal zich hier ook komende jaren voor blijven inzetten", aldus Marita. ■





‘Koppel de juiste docenten aan de juiste leervraag’

Albert van Eerten is sinds 2018 werkzaam als docent voor KMBV. Daarnaast is hij spoedeisende hulp verpleegkundige, een achtergrond die hij graag meeneemt in zijn docentschap. Voor KMBV doet hij veel incompany: hij helpt organisaties met hun leervraag om zo de gewenste organisatorische veranderingen te realiseren. Zijn speciale aandacht voor én de zorgprofessional én het teamwork, maakt hem een gewaardeerde docent binnen KMBV.

Albert heeft door de jaren heen gezien dat een incompany aanvraag van een zorgorganisatie vaak begint met een toename van problematiek van de doelgroep. “We hebben te maken met een veranderend zorglandschap: met minder personeel en een vergrijzende samenleving. De logistieke wegen gaan daarom veranderen.”

Voor Albert is een van de grote uitdagingen bij incompany dat hij te maken heeft met verschillende opleidingsniveaus. “De vraag die ik mijzelf altijd

stel is: op welke manier kan ik dusdanig handvatten en structuur bieden zodat de problematiek en veranderingen binnen de organisatie opgevangen worden?” Het is volgens Albert daarom essentieel dat de juiste docenten worden gekoppeld aan een bepaalde leervraag. “KMBV is daar onwijs goed in, én zich bewust van de noodzaak ervan.

Zorgorganisaties door het hele land worstelen met het veranderende zorglandschap”, stelt Albert. Hieruit vloeien nieuwe dilemma’s voort. Zo zag Albert hoe de verantwoordelijkheid van urgentiebepaling steeds meer bij de andere lagen van de zorgorganisaties ligt. “Het is belangrijk dat verpleegkundigen en verzorgenden tijdig aan de bel trekken, maar dit moeten ze ook leren.”

KMBV biedt hiervoor haar expertise om op deze veranderingen in het zorglandschap in te spelen. “Dit overstijgt uiteindelijk de zorgprofessional. Want die logistieke aspecten, daar wordt een organisatie mee geconfronteerd. En wij moeten de zorgmedewerkers gaan toerusten om in dat groter wordende gat te springen.” KMBV speelt volgens Albert een belangrijke rol in hoe zorgorganisaties leren omgaan met deze nieuwe verantwoordelijkheden. ■

“Een juiste afstemming tussen theorie en praktijk. Dit traject heeft voor onze organisatie een grote stap gezet naar een perfect triage beleid en uitvoering. De docent heeft het juiste samenspel tussen ons als opdrachtgever en de deelnemers gevonden.”

Vivium

“Onze verpleegkundigen hebben met veel plezier de training tot toetsers gevolgd. Door de interactieve wijze waarop de vele informatie is gegeven, hebben zij dit goed tot zich kunnen nemen. Zij en wij zijn blij met de handvaten die ze nu hebben om als toetsers in de praktijk aan de slag te kunnen.”

Heleen Heetebrij
Verpleegkundig beleidsadviseur
InteraktContour

‘KMBV draagt de zorg een warm hart toe’

Monica Haimé is al jarenlang betrokken bij Meaningful Matters, vanuit de labels KMBV en de Academie voor Toezichthouders. In de jaren ‘90 zette zij de Opleiding Kwaliteit op. Deze groeide vervolgens uit tot de opleiding Kwaliteit, Innovatie en Samenwerken (KIS). Monica is al jarenlang sparringpartner en docent bij Meaningful Matters.

Monica heeft in haar jarenlange samenwerking gezien hoe KMBV niet alleen focust op het individu, de zorgprofessional, maar ook altijd een scherpe visie op de toekomst vasthoudt. Deze is echter veranderlijk. “Zo’n tien, twintig jaar geleden focuste de zorg geheel op haar eigen bubbel, met de vraag hoe wij ons binnen dit kader zo goed mogelijk konden ontwikkelen. Maar de spannende tijd waarin de zorg nu verkeert vraagt om een nieuwe blik.”

Want, doemscenario’s in de zorg? Daar doet Monica niet aan mee. “Ik zeg altijd: in het leven is er de keuze tussen twee bewegingen. Welke beweging wil je kracht bijzetten en welke niet?” Monica wil kracht bijzetten in de beweging naar een zorgzame samenleving. Dit houdt voor haar in dat de zorg moet samenwerken met meerdere partijen in de samenleving, omdat een groot aantal vraagstukken niet alleen door de zorg gedragen kunnen worden.

“Bij een vraagstuk zoals langer thuis blijven wonen, zou de zorg kunnen samenwerken met de woningcorporaties, om zo met een integrale aanpak te komen. Of bij obesitas met horeca en supermarkten”, aldus Monica. Hier ziet zij een mooie rol voor KMBV weggelegd. “KMBV heeft altijd al een goede, faciliterende houding gehad naar het veld. Ze heeft feeling met het strategische en tactische niveau, maar ook met het operationele niveau. Dat doet KMBV heel erg goed; blijven afstemmen en verbinding zoeken. Dat zie je terug in de integrale kijk die ze heeft bij het programmeren van haar (maatwerk) trajecten. In welke dynamische omgeving speelt de vraag? Wat voor gevolgen heeft dat organisatiebreed en moeten we daar ook niet mee aan de slag? En dat is óók een visie: KMBV draagt de zorg een warm hart toe.” ■



Arjan Broek, Shootingartists

Betekenisvolle programma's voor toekomstbestendige zorg

De individuele zorgprofessional, een bestuurder of toezichthouder in de zorg, een zorgteam van bijvoorbeeld wijkverpleegkundigen, een afdeling op het gebied van zorg of een gehele zorg- en welzijnsorganisatie. De (potentiële) klant van KMBV is te vinden op alle lagen van de zorgkolom. Uniek eigenlijk, dat wij (samen met onze zusterorganisaties) de mogelijkheden, kennis en expertise in huis hebben om met een integrale aanpak de ontwikkelvragen binnen organisaties uit te diepen en zo samen met onze deelnemers te bouwen aan toekomstbestendige, betekenisgevende zorg.

De opleidingen die KMBV aanbiedt, zijn op twee assen te onderscheiden: incompany maatwerk trajecten, die specifiek worden ontworpen voor de ontwikkeling van de betreffende zorg- en welzijnsorganisatie. En open opleidingen, waar een zorgprofessional zich individueel voor kan inschrijven.

Maatwerk trajecten

KMBV ontwikkelt opleidingen op maat, voor verschillende organisaties met hun eigen, specifieke vragen. Of het nu gaat om een klein team of een hele afdeling, mogelijkheden zijn er volop. Voor deze incompany trajecten maakt KMBV vaak gebruik van een integrale aanpak, omdat deze vragen meestal niet op zichzelf staan. Met een op maat gemaakt actueel en praktisch programma, dat in co-creatie (daarover meer in ons volgende artikel) met de opdrachtgever wordt ontwikkeld, helpen we deelnemers en de organisatie aan kennis, inzichten, tips en tricks om hun eigen uitdagingen aan te gaan, op een manier die past bij hun missie en visie.

Open inschrijvingen

Onze open opleidingen programmeren we meerdere keren per jaar en staan open voor individuele deelname. Het zijn programma's rondom uiteenlopende thema's die actueel en praktisch zijn en waar onze docenten op een heldere manier de verbinding leggen tussen theorie en praktijk. Denk hierbij aan opleidingen op het gebied van palliatieve zorg, verpleegtechnische vaardigheden, trainen en toetsen en Wet zorg en dwang. Meer daarover op onze website. Het aanbod is overigens continu in ontwikkeling, zodat we flexibel blijven aansluiten bij de zorgpraktijk en de thema's die daar spelen. Met deze opleidingen helpen wij de zorgprofessional zich betekenisvol klaar te stomen voor uitdagingen van vandaag en morgen in de zorg.

Kenmerken van onze opleidingen

- Goede verbinding tussen kennis en kunde;
- Vertaling naar de werkvloer door professionele ervaringsdeskundigen;
- Gebruik van actuele thema's en nieuwste inzichten op zorggebied;
- Relevante casuïstiek en praktijkopdrachten via de online leeromgeving;
- Betekenisvol leren;
- Specialisatie en maatwerk als mogelijke optie, naast open inschrijvingen;
- Accreditatiepunten mogelijk;
- Vrijgesteld van btw.

“Betere zorg door ontwikkeling, dat is waar KMBV voor staat. Niet alleen gericht op het verstevigen van het fundament: kwaliteitszorg. Maar ook op innovatie. Zeker nu in tijden van discontinuïteit (waarin we niet meer verder kunnen op de manier waarop we het altijd deden), zorgt KMBV ervoor dat we samen met onze klanten een map naar de gewenste ontwikkeling kunnen creëren die nog niet bestaat. Zo blijven wij een strategisch gesprekspartner: nu en in de toekomst.”

Michella Riupassa

programmamanager nieuwe business KMBV



Ontmoetingen met onze klant

Onze klant is niet zomaar een klant. Onze klant is niet zomaar degene voor wie wij een programma ontwikkelen. Onze klant is onze gesprekspartner! Samen met onze klant maken wij programma's met impact en betekenis. Daarom organiseren we graag waardevolle momenten waarop we met elkaar in gesprek kunnen raken over uiteenlopende thema's en elkaar kunnen inspireren. Zo organiseerden we een uniek klantevent bij Vis-a-Vis. We nodigden onze klanten uit om naar de thuisbasis van Vis-a-Vis in Almere te komen voor een inspirerende middag en avond. Met als doel: share, inspire en connect. Ze volgden er verschillende workshops, er was ruimte voor kennisdeling onder het genot van een hapje en drankje en als klap op de vuurpijl bekeken we de theatervoorstelling 'Robot', een comedie over de toekomst van de zorg.

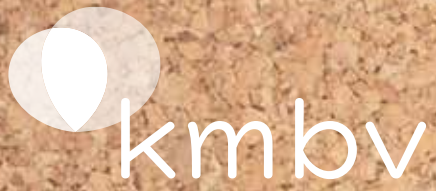
Daarnaast organiseren we op regelmatige basis netwerkevents, webinars, slotmanifestaties en verdiepingsmiddagen rondom specifieke thema's. Ook dat zijn waardevolle momenten om met onze klant in contact te komen, te zijn en te blijven. Elders in dit katern lees je daarover meer. ■

"Onze medewerkers waren erg onder de indruk van de professionaliteit van het toetscarrousel. Deelnemers die dachten op routine deel te kunnen nemen reddden het daar niet mee. Deelnemers hebben meer bewustwording van hun eigen professionaliteit in handelen gecreëerd. De "eigen" toetsers voelen zich nu nog meer gesterkt in hun eigen vakbekwaamheid."

Humanitas DMH

KMBV werkt op het gebied van opleidingskwaliteit ook samen met beroepsvereniging V&VN en haar netwerk. Door deze samenwerking is een aantal van onze opleidingen geaccrediteerd in het Kwaliteitsregister V&V. Daarnaast proberen we met elkaar zoveel mogelijk te bereiken en (bij) te scholen. Samen staan we voor kwaliteit en actualiteit en houden we de zorg toekomstbestendig.





BETERE ZORG DOOR ONTWIKKELING

**Al onze deelnemers ontvangen na afloop van hun
deelname het KMBV certificaat. Altijd weer een feestje
om ze dat document te mogen overhandigen!**





Een integrale aanpak van jouw vraag

Veel van de programma's die KMBV uitvoert, zijn maatwerk trajecten die speciaal worden ontwikkeld om te voldoen aan de specifieke vraag van de klant. Of het nu gaat om ontwikkeling van een team of een afdeling, om het trainen van vaardigheden of juist het verbeteren van de samenwerking, KMBV biedt hierin volop mogelijkheden. Een uniek KMBV kenmerk hierbij is het integraal kijken én meedenken. Jouw vraag is namelijk niet zomaar een vraag, maar hangt samen met veel andere aspecten, waaronder ontwikkelingen binnen de organisatie en de context waarbinnen de organisatie zich bevindt. Het handelen van een zorgprofessional of team staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van het bredere geheel. KMBV neemt in haar ontwikkelvoorstel al deze aspecten mee. Dat is betekenisvol leren. Dat is werken aan toekomstbestendige en betekenisgevende zorg. Dat is impact maken!

Integraal kijken in co-creatie

Het ontwikkelen van een maatwerk programma doen we graag samen met jou als klant, in co-creatie. Dat betekent dat we jouw vraag eerst samen gaan bekijken. Wat is de vraag, wat is er nodig en hoe verhoudt zich dat in het grotere geheel van jouw organisatie? We kijken, al dan niet met onze zusterorganisaties Avicenna Academie voor Leiderschap, Academie voor Toezichthouders en Empowering Center, welke expertise er nodig is en wie die het beste kan leveren. We kiezen de juiste docenten, de perfecte locatie en werkvormen, passend bij de vraag.

"De samenwerking met KMBV hebben wij als zeer prettig ervaren. Er werd goed geluisterd naar onze opleidingsvraag en wensen daarin. KMBV heeft een mooi en inhoudelijk sterk traject samengesteld met een deskundige docent. De training is dan ook erg goed en enthousiast ontvangen door de deelnemers en zij geven aan het geleerde toe te kunnen passen in de praktijk. Zij vinden het een waardevolle training en om die reden is er nog dit jaar een vervolgssessie gepland."

Linda Geerts-Opheij
opleidingsadviseur Stichting Laverhof

We lichten drie van deze gave projecten uit: Toekomstbestendige zorg bij Thuiszorg Groot Gelre, Werken volgens de bedoeling bij Thebe en een mooi traject rondom werkplezier.

"Als KMBV denken wij mee en zorgen we door onze op maat gemaakte opleidingsprogramma's dat we de best mogelijk aansluiting vinden bij de scholingswensen van onze klanten. Hierbij kijken we niet alleen naar de vraag zelf, maar gaan we een spade dieper. We zoeken naar de vraag achter de vraag, in relatie tot de omgeving. En door te werken met docenten die werkzaam zijn in de zorgsector kunnen we perfect aansluiten bij de vraagstukken van dit moment en die van de toekomst."

Vides Overbeek

Adviseur Zorgopleidingen KMBV





Thuiszorg Groot Gelre

Drie GasthuizenGroep | Zorgzaam en gastvrij sinds 1246

Thuiszorg Groot Gelre richt zich op toekomstbestendige zorg:

Wijkverpleging klaar voor de toekomst

Landelijk gezien komt er een grote uitdaging op ons af. De groep chronisch zieken en mensen met meerdere aandoeningen neemt toe. Zo ook de vergrijzing. Het behouden en welkom heten van nieuwe collega's is landelijk een grote uitdaging. De zorg toekomstbestendig maken, hoe doen we dat? Deze vraagstukken hebben geleid tot het Integraal Zorg akkoord (IZA).

Thuiszorg Groot Gelre startte, gesteund door het IZA, met het traject 'Wijkverpleging klaar voor de toekomst!'. Binnen dit traject wordt er scholing rondom taakverschuiving geboden aan alle medewerkers binnen de V&V wijkverpleging. Daarbij ligt de focus op het individu: waar liggen zijn of haar talenten, uitdagingen en hoe blijf je nieuwsgierig? Daarom richten we ons in het traject op uitdaging, zeggenschap en werkplezier en werken we aan het behoud van deze zorgprofessionals.

Wat houdt de scholing in?

Binnen de wijkverpleging van Thuiszorg Groot Gelre liggen er veel taken op het bordje van de wijkverpleegkundige die ook door de rest van het team uitgevoerd kunnen worden. Sterker nog, ze zouden het heel graag willen! Daarom starten we met een verschuiving van taken van de wijkverpleegkundige naar de verpleegkundige in de wijk, wijkziekenverzorgende, verzorgende en helpende+.

Wat hierbij belangrijk is, is dat iedere medewerker de kans krijgt zichzelf beter te leren kennen. Tijdens de scholing richten we de aandacht op henzelf en de ander met het DISC model. Zo krijgen deelnemers zicht op de manier waarop ze met veranderingen omgaan, wat hun kwaliteiten zijn en welke teamtaken hen wel of niet passen. Naast deze persoonlijke ontwikkeling gaat de scholing ook in op de inhoudelijke ontwikkelingen in de zorg. Samen omarmen we in dit traject niet alleen verandering, maar vormen we ook een helderdere toekomst voor de zorgverlening in onze gemeenschappen! ■



"Heel mooi hoe dit traject verloopt. Blij met de expertise die de docenten meebrengen. Ik hoor enthousiaste geluiden van de deelnemers. Volgens mij wordt er een mooie basis gelegd waarmee de wijkteams op het hier en nu en de toekomst worden voorbereid."

Mayra van Ewijk
Opleidingskundige bij
Thuiszorg Groot Gelre





Thuiszorgorganisatie Thebe

Werken volgens de bedoeling

Thebe wilde terug naar De Bedoeling en kwam met die vraag bij KMBV. Op zoek naar een scholing voor de 4000 medewerkers, die allemaal weer terug gaan naar de client. ‘Wie heb ik voor me? Wat is voor hem/haar belangrijk? En wat moet ik dan doen? Want we zorgen niet langer vóór onze cliënten, in de zin dat we hun leven als het ware overnemen, zoals wanneer mensen vroeger in een verzorgingshuis gingen wonen. Liever werken we in menslievende zorg samen met cliënten en hun naasten, zodat zij zo lang mogelijk zelf de regie houden en zoveel mogelijk zelfredzaam blijven. Dat vraagt om luisteren, reflecteren, probleemoplossend (flexibel) werken en samenwerken. Individueel maatwerk dus’, aldus Nancy de Crom, projectleider.

Het ontwikkelprogramma was onderdeel van een veel grotere transitie naar een meer waardegedreven organisatie. Daar paste ook een nieuw besturingsmodel bij. En daar kwam de expertise van zus Avicenna Academie voor Leiderschap goed van pas. Samen werd het ontwikkeltraject verder voortgezet. Thebe is gaan werken met zelfstandige teams. Alles om de cliënt centraal te zetten. Daar hoorde óók het ontwikkelen van andere competenties, houding en gedrag van medewerkers bij, net als een meer coachende en faciliterende leiderschapstijl. ■

“In de projectgroep evalueerden we na elke module hoe we het lesprogramma verder konden vormgeven en bespraken we terugkoppelingen vanuit de organisatie naar KMBV, die het programma door samenwerking beter maakten. Deze intensieve co-creatie tussen Thebe en KMBV (en Avicenna) maakte het mogelijk om signalen van de werkvloer over de beleving van het ontwikkelprogramma in te zetten bij het continu verbeteren van de lesdagen”.

Nancy de Crom
Projectleider en Adviseur Leren & Ontwikkelen Thebe



Leren & ontwikkelen volgens De Bedoeling

De genoemde 3 projecten zijn natuurlijk maar een kleine greep uit de mooie projecten die we samen met onze opdrachtgevers hebben mogen ontwikkelen. De afgelopen jaren hebben we onder meer ook samen mogen werken met:



Programma-manager en kerndocent Carmen van Dam

Verpleegkundig leiderschap

Carmen van Dam is al vanaf het begin aan KMBV verbonden, in diverse rollen. Als programma-manager en kerndocent heeft zij zich afgelopen maanden bezig gehouden met een incompany ontwikkeltraject rondom ‘verpleegkundig leiderschap’. Een uitdagend traject, waarbij de klant de uitdrukkelijke wens uitsprak om meer leefplezier te bieden aan haar bewoners, maar om ook haar verpleegkundigen werkplezier en voldoende uitdaging te (blijven) bieden! Carmen vertelt.

“Samen met een club mensen aan de kant van de klant, heel divers samengesteld, is er met KMBV uitgewisseld hoe het ontwikkeltraject er inhoudelijk uit moest komen te zien. De thema’s leiderschap, kwaliteit van zorg, veranderen, coachen, communiceren en samenwerken komen stuk voor stuk terug. Dit ontwikkeltraject is daarmee een mooi voorbeeld van co-creatie. Voor onze klant was het van groot belang dat het traject aansluit op de intern ingezette koers en dat we in de uitvoering ‘dezelfde taal’ spreken. Wij deden wat we gewend zijn om te doen, en waar we goed zijn: ontwikkelexpertise inzetten, impact leveren en kruipen in de huid van de organisatie zonder hierbij het noodzakelijke spiegelen uit het oog te verliezen.

Er is voor dit traject een mooi trainersteam samengesteld! In een gezamenlijke (interne) kick-off sessie hebben we met elkaar de onderlinge samenwerking afgestemd. Met Yvette Gorter en mijzelf in de rol van kerntrainer, Albert van Eerten en Marjolein Zilverentant voor het thema kwaliteit van zorg, Annelies Kaan en Neeltje van den Brand voor het thema communiceren en Willeke Grijsen voor het thema samenwerken werd het programma neergezet. Ook de deelnemers zijn gestart met een gezamenlijke kick-off. Omdat het traject onderdeel uitmaakt van het grotere plan om

toekomstbestendig te veranderen, werd er vanuit de klant een projectcoördinator aangesteld. Deze persoon startte mee als deelnemer in de eerste groep. Super fijn, want dit zorgt voor een directe verbinding met de organisatie, waarbij de transfer naar de praktijk soepel verloopt.

Inmiddels zijn er drie lesdagen geweest met een leuke en betrokken groep. Oprecht geïnteresseerd in elkaar en een heel betrokken houding in het ontwikkeltraject. Samen verdiepen we ons in de zorg van de toekomst - hoe kan het wél? We kijken kritisch naar het verpleegkundig proces, de kwaliteit van zorg en de zorgplannen. Veranderen, mooi gezegd, maar hoe geef je er invulling aan? De verpleegkundigen reflecteren op zichzelf en de eigen rolinvulling. Onwijs waardevol!” ■



Netwerken met een kennistwist

KMBV heeft in haar bestaansjaren een waardevol netwerk om zich heen gebouwd. Een mooie groep zeer ervaren docenten en kerndocenten, experts en professionals op diverse vakgebieden, beroepsverenigingen als V&VN en uiteenlopende samenwerkingspartners. Wie in deze lange lijst echter niet mogen ontbreken, zijn onze klanten en contactenpersonen. Voor ons netwerk organiseren we op regelmatige basis netwerkbijeenkomsten rondom specifieke thema's, webinars of verdiepingsdagen. Om te netwerken, om kennis te delen en te vergaren, én om elkaar te inspireren.

Netwerkgroep leren & ontwikkelen

Opleidingsinstituut KMBV startte in 2021 met een Netwerkgroep leren & Ontwikkelen, voor learning & development specialisten, HRM professionals, opleiders en diegenen die zich binnen een zorgorganisatie bezig houden met leren en ontwikkelen. Deze netwerkgroep heeft als doel te inspireren, te reflecteren, te sparren en kennis en kunde uit te wisselen op het vlak van leren en ontwikkelen. De ervaring leert dat leren en ontwikkelen in de praktijk vaak een specifieke, zelfstandige, soms wat eenzame plek in de organisatie heeft. Terwijl het belang groot is!

Tijdens de eerste bijeenkomst van deze netwerkgroep, over Strategisch Leren, was Ria Leliveld (vm. expert Leren en ontwikkelen bij Careyn) gastspreker. Zij deelt haar ervaringen in het blog op de volgende pagina. Na deze eerste mooie bijeenkomst volgden uiteraard meerdere bijzondere sessies. En daar gaan we in de toekomst mee door! ■



Blog door Ria Leliveld, vm expert Leren en Ontwikkelen Careyn en mede organisator van deze eerste bijeenkomst.

Strategisch leren op de kaart zetten: hoe doe je dat?

Dat was het thema van de eerste bijeenkomst van het leernetwerk voor opleiders in zorgorganisaties. En aan mij de eer om gastspreker te zijn. In de voorbereiding op dit webinar namen Carmen van Dam en ik verschillende invalshoeken op het onderwerp onder de loep. Moest het gaan over de lerende organisatie, over werkplekleren of over methodes en modellen? Of juist dichtbij de praktijk: hoe zet je koers en houd je deze (ook in coronatijd) vast in een organisatie waar leren op veel manieren en plekken plaatsvindt?

Al pratend en puzzelend besloten we uit te gaan van de praktijk. We kwamen tot vier thema's die in onze ervaring bepalend waren om strategisch leren een plek te geven in de organisatie: context, betrokkenen, professionele- en persoonlijke kwaliteiten. Met een interview, quiz en reflectieplaat zaten we klaar voor de bijeenkomst waar zo'n 50 collega's aan deelnamen. Veel herkenning en ook leren van elkaar. Want als er urgentie is om strategisch leren in te zetten voor bijvoorbeeld instroom en behoud van medewerkers of om samenhang te brengen in een waaier van leeractiviteiten, dan is die context vaak leidend voor het plan dat het beste aansluit bij het doel of de kernwaarden van jouw organisatie. Bij Careyn is een van de kernwaarden 'nabij' en dat is in het strategisch leren vertaald naar werkplekleren, microlearning en passende begeleiding voor leerlingen.

Dan komen meteen de betrokkenen om de hoek kijken: met wie werk je, voor wie werk je en wie zijn jouw maatjes? Ook hier diversiteit: stand-alone, onderdeel van HR of een academie. In het gesprek bleek dat HR adviseurs en kwaliteitsadviseurs het strategisch leren versterken, door de leer & verbetercyclus handen en voeten te geven en om de kwaliteit van zorg samen te verbeteren.

Even belangrijk als context en betrokkenen was ook wie je meeneemt vanuit jezelf als opleider. Waar geloof je in als professional en vanuit jouw persoonlijke kwaliteiten?

Durf je jouw visie ook helder op tafel te leggen en je eigen 'heilige huisjes' opnieuw op waarde te schatten? Ik was lang voorstander van gedegen en gedetailleerde opleidingsplannen, maar praktijk en ervaring heeft me in laten zien dat werken met kleine bouwstenen onvoorspelbaarder is, maar ook meer flexibiliteit en leren op maat kan bieden.

Tot slot raakten we de vraag of er een grens is aan flexibilisering van het leren. Wat doet het met vakmanschap van medewerkers als opleidingen steeds diverser, korter of specialistischer worden. Kunnen we dan het fundament van vakmanschap blijven borgen?

De meningen verschilden hierin. Als de organisatie dat vraagt, is er noodzaak en ga je vanuit jouw rol op zoek naar oplossingen. Maar er waren ook bedenkingen. Is het aan jou als opleider om vanuit jouw vakmanschap of vak'vrouw'schap een grens te stellen? En hoe doe je dat dan?

Al met al een mooie eerste bijeenkomst met enthousiaste en bevlogen collega's! ■





Webinars

Op 25 juni 2024 verzorgden wij een kosteloos webinar voor zorgprofessionals*. Met dit webinar hopen we zorgprofessionals en anderen die de zorg een warm hart toedragen, te inspireren, te motiveren en te voorzien van nieuwe kennis en perspectieven om in actie te komen. Daarnaast zijn we, zoals gezegd, natuurlijk graag in contact met ons netwerk. Dit eerste webinar stond in het teken van 'Duurzame innovaties in de zorg'. Ruim 80 zorgprofessionals meldde zich aan voor deze interactieve online sessie.

Langs de thema's waardegedreven werken en duurzaamheid hebben we onderzocht hoe onze deelnemers het verschil kunnen maken met duurzame innovatie in de zorg. Met als doel om samen te werken aan toekomstbestendige zorg, waarin zorgkwaliteit en duurzaamheid elkaar versterken. Twee belangrijke conclusies hebben we kunnen trekken uit het webinar:

Hoe ons moreel kompas ons stuurt in het vormgeven van betekenisvol werk

Hoe het belang van zelfreflectie, het identificeren van persoonlijke waarden en het behouden van vreugde met elkaar verband houden om betekenisvol verschil te maken. En dat emoties en verlangens een centrale rol spelen in het vormen van motivatie om uiting te geven aan waarden, waarbij voorbeeldgedrag essentieel kan zijn voor het realiseren van deze waarden in de praktijk.

Hoe we milieu-impact in de zorg kunnen verminderen

Hoe je milieu-impact kan verminderen door energiebesparing en afname in het gebruik van wegwerp materialen. Met praktische tips en een benchmark met andere ziekenhuizen is geïllustreerd hoe je daarbij operationele efficiëntie kan verhogen en hoe je je milieuoetafdruk kunt verkleinen.

*in het verleden zijn er vaker kosteloze webinars voor zorgprofessionals georganiseerd. Zo was er op 2 juli 2021 een webinar voor wijkverpleegkundigen in samenwerking met SBW (Henk Rosendal en José van Dorst). In de toekomst willen we dit weer vaker gaan doen!



Verdiepingsdagen

Ieder jaar organiseren we een Verdiepingsdag Kwaliteitsborging met Trainen en Toetsen. Diverse zorgprofessionals, oud-deelnemers en experts komen bij elkaar om samen aan de slag te gaan met een thema rondom (het effect van) trainen en toetsen. De ene keer met een pleulaire sessie, de andere keer met bijvoorbeeld workshops. Elke verdiepingsdag is weer anders.

In 2023 stond de verdiepingsdag in het teken van 'Bekwaam is bevoegd?' Hoe gaan we daarmee om in de zorgorganisatie? Wat betekent dit voor het toetsen van vaardigheden voor de medewerkers? Hoe behouden we inzichten in verpleegtechnische vaardigheden? Wat betekent dit voor de toetsrol? Zorgorganisatie 's Heeren Loo deelde in een mooie sessie hoe zij dit hebben georganiseerd. Daarna gingen we met elkaar in gesprek om van en met elkaar te leren en te ervaren hoe een visie kan worden gevormd op dit gebied. In de middag kozen deelnemers twee workshops uit om te volgen, die allen een verdiepingsslag maakten op het trainen en toetsen.

Ook in 2024 staat er weer een verdiepingsdag gepland, op 10 oktober. Dit maal in het teken van 'Coachen en capaciteit in balans: de toekomst van zorgkwaliteit'. Met een programma anders dan anders, omdat we deze keer een paneldiscussie organiseren rondom het thema 'kwaliteit of capaciteit'. Interessante experts uit het vakgebied laten, ieder vanuit hun eigen invalshoek, hun licht schijnen op een aantal stellingen die passen bij het thema. Zij lichten hun visie op de stelling toe en beantwoorden eventuele vragen, waardoor er een mooi interactief gesprek ontstaat.





www.kmbv.nl

Slotbijeenkomst KIS (voorheen Opleiding Kwaliteit)

De opleiding rondom Kwaliteit, Innovatie en Samenwerking (KIS) wordt altijd afgesloten met een feestelijke slotmanifestatie. Deze bijeenkomst markeert het officiële einde van de opleiding met een viering van de bereikte resultaten. Een mijlpaal! Deelnemers presenteren posters waarop zij weergeven hoe zij gedurende de leergang de verworven kennis hebben vertaald naar hun eigen werkpraktijk. Dat doen zij niet alleen aan de docenten en aan elkaar, maar ook aan familie, oud-deelnemers, betrokkenen uit hun eigen organisatie en diverse andere genodigden. Deze dag is daarom meer dan alleen een eindpresentatie, maar is tevens een netwerkmoment. Leren van elkaar, je laten inspireren door elkaar en met elkaar brainstormen over onderwerpen op dit mooie vakgebied in de zorg.



“Met veel plezier heb ik het kerndocent- en moderatorschap van de OKF de afgelopen 2 jaar op me genomen. Ik zag de deelnemers stuk voor stuk een mooie ontwikkelreis maken, zowel in kennis, als in persoonlijke ontwikkeling. De OKF leidt kwaliteitsadviseurs op om vanuit een breder perspectief te kijken en te acteren. Van kwaliteitscontrole, naar kwaliteitsverbetering, naar kwaliteit van leven en werken. En dat is zoveel rijker dan uitsluitend meten is weten. Hoe zij van ‘systeem-adviseur’ als ‘zenders en vragers’ in het kader van verantwoording, zich meer zijn gaan richten op het luisteren naar zorgvragers, zorgverleners en management. Vragen en luisteren: wat hebben zorgvragers en zorgverleners echt nodig om kwaliteit te ervaren en te kunnen blijven garanderen? Luisteren als belangrijke vaardigheid en oefenen met allerlei andere proces- advies- en verandervaardigheden. Maar ook de nieuwste inhoudelijke inzichten op kwaliteit en veiligheid. En buiten de deur kijken hoe andere organisaties omgaan met kwaliteit. Loskomen van waar je in vast zat, geïnspireerd raken en met frisse zin en moed weer terug naar je eigen werkplek. En dat met een fantastische groep mensen, bij aanvang totaal onbekend voor elkaar en bij de slotconferentie acterend als een top team. Het belang van dit groepsproces is niet te onderschatten, iedere deelnemer heeft aangegeven hoeveel dat hem of haar gebracht heeft.”

Monica Grasveld

Van opleiding kwaliteit naar opleiding kwaliteit en meer

Een van de meest recente projecten, en tegelijkertijd grote verandering bij KMBV, was de overgang van de Opleiding Kwaliteit Functionarissen (OKF) naar de Opleiding Kwaliteit, Innovatie en Samenwerking (KIS). Een 2.0 versie van kwaliteit dus, waarbij we in nauwe samenwerking met Monica Haimé, founder van de OKF, een nieuw en geoptimaliseerd programma hebben ontwikkeld.

Een programma dat nóg beter aansluit bij de behoeften en wensen van de doelgroep, dat ‘binnen en buiten’ met elkaar verbindt en dat klaar is om bij te dragen aan toekomstbestendige zorg.

Van OKF naar KIS

Al sinds jaar en dag is de opleiding OKF een begrip onder kwaliteitsfunctionarissen in de zorg. Sinds 1993 gaat ieder jaar een editie van deze opleiding van start om zorgprofessionals te voorzien van de nodige kennis en tools om een proactieve rol te spelen in het verbeteren van zorgkwaliteit binnen hun organisaties. Monica Haimé, oprichtster van de OKF en expert op het gebied van kwaliteit, is daarnaast al jarenlang verbonden aan KMBV. In 2021 besloten we de handen ineen te slaan en het beste uit onze beide werelden te combineren. Onder inhoudelijke regie van Monica programmeerde KMBV diverse succesvolle edities van de Opleiding Kwaliteit. In 2024 werd, na zorgvuldig marktonderzoek en in overleg met ons waardevolle netwerk, besloten de OKF aan te scherpen tot KIS, opleiding Kwaliteit, Innovatie en samenwerking. Een programma dat op integrale wijze kijkt naar de vragen en ontwikkelbehoeften van (potentiële) deelnemers in relatie tot hun organisatie en de maatschappij, en dat daarmee

een vaste plek in het programma-aanbod van KMBV verdient. Inmiddels zijn we druk doende om het programma op gepaste wijze vorm te geven.

Kwaliteitsmanagement in verandering

Het gebied van zorgkwaliteit is breed en voortdurend in beweging. Kwaliteitsmanagement is niet enkel (meer) de verantwoordelijkheid van de kwaliteitsmanager of de staf; het vereist betrokkenheid op alle niveaus van een organisatie. Het gaat er juist om een sterk kwaliteitsbewustzijn te creëren en het continu verbeteren van kwaliteit als een prioriteit te zien in het dagelijks werk. ‘Een geïntegreerde benadering voor het organiseren van kwaliteit binnen zorgorganisaties, gericht op het versterken van persoonlijke en lokale kracht binnen en tussen verschillende teams en organisaties, is waar het tegenwoordig om gaat’, aldus Monica Haimé. ‘In de praktijk zie ik vaak dat zorgorganisaties op zoek zijn naar manieren om kwaliteit concreet en meetbaar te maken, medewerkers te betrekken bij het



leer- en veranderproces, en methodisch werken te integreren in het dagelijks werk. Uitdagingen en behoeften liggen in het vinden van concrete aanrijpingspunten voor verbetering, het creëren van een cultuur van samen leren en verbeteren, en het bewustzijn van kwaliteitszorg meer naar de dagelijkse praktijk brengen in plaats van dit te zien als compliance onderwerp. En dat laatste is nou net moeilijk; er moet dikwijls gevochten worden voor een positie in de organisatie'.

Kwaliteit, Innovatie en Samenwerken als drie eenheid

Onder meer met dat inzicht zijn KMBV en Monica om tafel gegaan en krijgt KIS steeds meer vorm. De opleiding draait niet alleen om inhoudelijke verdieping, maar richt zich meer dan ooit tevoren op de praktische toepasbaarheid en directe impact. 'We stimuleren deelnemers om best practices en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Deze oplossingen zijn niet alleen theoretisch goed onderbouwd, maar vooral praktisch uitvoerbaar. Speciale aandacht gaat uit naar hoe technologische innovaties ingezet kunnen worden om zowel efficiëntie te verhogen als de patiëntenzorg te verbeteren. Samenwerken met diverse belanghebbenden in de organisatie is daarbij van groot belang voor het slagen van de innovaties in jouw organisatie. Want juist daar, in je eigen praktijk, kun je meteen het verschil maken', besluit Monica. ■



"Ik wil jullie danken voor de weg die jullie hebben opengelegd voor mijn persoonlijke ontwikkeling".

Lisette Verbene

Kwaliteit en veiligheidsfunctionaris bij Anna Ziekenhuis

Projecten met een andere invalshoek

Dat KMBV zorgopleidingen in de breedste zin van het woord ontwikkelt, moge duidelijk zijn. Daar is in dit katern al veel over gezegd. Dat kunnen open of incompany projecten zijn, netwerkbijeenkomsten of webinars, of zelfs een speciale leergang rondom zorgkwaliteit en innovatie. Maar af en toe gooien we het net even over een andere boeg. Soms omdat het kan, soms omdat het moet (bijvoorbeeld in coronatijd). Maar eigenlijk altijd omdat we het leuk vinden. In dit artikel lees je meer over een paar van onze bijzondere activiteiten van de afgelopen jaren. Wat te denken van een zorgleefplan? Een beursdeelname? Of break out sessies? De grote gemene deler is impact maken en ons daarmee, samen met onze deelnemers en klanten, inzetten voor toekomstbestendige zorg. We delen een paar van deze Best Practices met je, en een paar Rakelings, die net niet helemaal tot het beoogde succes hebben geleid.

Best Practices



DirectieColleges

Vanaf 1997 tot en met 2016 organiseerden we (later via het label Avicenna) de DirectieColleges. De DirectieColleges waren in eerste instantie gericht op directeuren van zorginstellingen, later werd dit sectoronafhankelijk. De DirectieColleges waren jarenlang een niet weg te denken fenomeen in bestuurdersland in de zorg. Steevast elke eerste maandag van de maand organiseerden we voor circa 125 directeuren en bestuurders en introducees inspirerende sessies met een viertal prominente sprekers op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen, zorg, management & leiderschap en bedrijfskunde.



In al die jaren hebben we meer dan 600 gast-sprekers ontvangen met tienduizenden deelnemers. Het was een groot netwerk waar vele contacten zijn onderhouden en nieuwe zijn aangegaan. In 2016 stopte de DirectieColleges omdat het concept van 'zitten en luisteren' niet meer werkte. Maar we kijken terug op vele mooie bijdragen van politici, wetenschappers, filosofen en artiesten. ■

Gecertificeerde leergang voor management in zorginstellingen

Op 27 november 2000 kregen we het E.D.E.-Euro-Certificaat toegekend voor de opleiding voor Management in Zorginstellingen conform de E.D.E. criteria. E.D.E. staat voor European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly. Een hele mond vol. Maar desalniettemin een heel belangrijk onderscheidend certificaat, aangezien diegene die deze opleiding succesvol afgerond had, een belangrijk element op zijn of haar CV had om directeur van een zorginstelling te worden of te blijven. In totaal zijn 19 edities van deze leergang met telkens ca. 20 deelnemers van start gegaan. De meeste deelnemers waren tevens lid van VDZ (Vereniging Directeuren Zorginstellingen). Dat was de 'moeder' van Opleidingsinstituut KMBV met ongeveer 600 leden. De leergang was met name een bedrijfskundig gerichte leergang. Toentertijd was goed management het leidend begrip voor directeuren. ■





www.kmbv.nl

Wzd alternatief

Om een incompany traject eens anders vorm te geven, hebben we samen met onze Wzd specialist Jan van der Hammen een spel ontwikkeld. Het Wzd Alternatief wordt ingezet als een aanvulling op of vervanging voor een theoretische training om de Wzd op de werkvloer te implementeren. Gedurende het spel ervaren deelnemers de bedoeling van de Wet zorg en dwang. In deze vorm van experience learning kruipen de deelnemers in de huid van de cliënt, mantelzorg of zorgverlener. Hierdoor worden de essentie en de vele mogelijkheden van de Wet zorg en dwang ervaren en helpt het deelnemers om vanuit de verschillende posities samen te werken aan een optimale balans in de persoonsgerichte zorg en de risico's op ernstig nadeel voor de bewoner/cliënt. ■



Best Practice Awards



Bij de overname van Opleidingsinstituut KMBV en de '100 inwerkdagen' van de nieuwe directeur-eigenaren spraken zij met meer dan 200 bestuurders. Eén van de uitkomsten van deze gesprekken was dat deze bestuurders vaak prachtige innovaties geïnitieerd hadden, die zij vaak alleen voor zichzelf hielden in die tijden van markt- en concurrentiegerichte gezondheidszorg. Daaruit ontstond het idee om die innovaties in de vorm van Best Practices te delen en daaraan ook een Best Practice Award te verbinden. De Best Practices kenden duidelijke criteria: het moest een zorginhoudelijk en een bedrijfskundig element is zich hebben, kopieerbaar zijn naar andere organisaties en uiteraard een duidelijk positief resultaat kunnen laten zien. De brancheorganisaties Actiz, VGN, NVZ, GGZ Nederland ondersteunden dit initiatief. ABN AMRO werd hoofdsponsor. Zorgvisie was als uitgever erbij betrokken. In totaal is jaarlijks acht opeenvolgende jaren het Best Practice evenement georganiseerd. Per jaar werden ca. 70 initiatieven beoordeeld. 15 ervan werden toegelaten op het live evenement dat door meer dan 1000 deelnemers werd bezocht. Prijswinnaars waren onder andere Buurtzorg Nederland (toen nog met maar 350 medewerkers, nu zijn het er circa 15.000). ■



Zorgleefplan

In 2006 ontwikkelde ActiZ samen met enkele andere brancheorganisaties op basis van de bevindingen en het idee van Constant van Schelven (vm. bestuurder zorgorganisatie Aafje en haar voorgangers) het Zorgleefplan. Kern van dit concept was dat wanneer je als oudere meer gericht bent op je welzijn, het prettig wonen, je sociale contacten, goede voeding en doen van activiteiten, je minder bezig of gefocust bent op je lichamelijke gebreken. Dat resulteert in een beter gevoel van welbevinden. Het Zorgleefplan bestaat uit vier bovengenoemde domeinen. Als zorgorganisatie ga je vanuit een gesprek met de bewoner bekijken op welke manier de

bewoner zijn/haar leven het liefst wil inrichten en vervolgens wat de zorgorganisatie dan zelf te doen staat om te organiseren passend bij de wensen van de bewoners. Het gesprek werd hier leidend in. ActiZ ontwikkelde een Zorgleefplan map die zorgorganisaties konden gebruiken en stuurde deze naar al haar leden cq. bestuurders van de zorgorganisaties. Na bestudering van het concept begrepen we vanuit Opleidingsinstituut KMBV al snel dat het niet bij het gesprek moest blijven, maar dat deze werkwijze een enorme kans had en invloed had op de hele zorgverlening en zorgorganisatie. Daarom ontwikkelden we de integrale aanpak waarbij we op alle niveaus voor alle disciplines in de organisatie speciale trainingen aanbieden. Van sleutelfiguren in de organisatie, tot aan facility-managers, de koks, de EVV-ers of contactverzorgenden en verpleegkundigen, behandelaars en de leidinggevenden. Deze aanpak leidde tot tientallen implementatietrajecten bij verplegings- en verzorgingshuizen met in totaal meer dan 10.000 deelnemers. Ook werd de Zorgleefplan waaier i.s.m. Vivium Zorggroep ontwikkeld. Deze handzame 'reminder' is in een oplage van meer dan 20.000 afgenomen door vele zorginstellingen in den lande. ■



Businesscompetitie ZorgSim

De behoefte bij management en zorgprofessionals om bedrijfskundig verder te ontwikkelen was de aanleiding om een landelijk competitie op te zetten tussen zorgorganisaties met als ambitie: Zorgmanagementteam van het jaar. Daarvoor werd de speciaal ontwikkelde computerbased businesssimulatie ZorgSim ingezet. Samen met Deloitte, Actiz, VGN, CZ Zorgverzekeraars en vele andere zorgorganisaties werd, op basis van een VV&T bedrijf, een casus gemaakt. Vijf weken lang hebben ruim 60 teams met 240 deelnemers in een management simulatie tegen elkaar gestreden, waarbij de teams geconfronteerd werden met verschillende dilemma's over allerlei strategische beslissingen uit de praktijk en de toekomst van de sector. Hierbij stonden thema's centraal als de omgang met huisvestingsbeleid, ziekteverzuimmanagement en marktwerking. In het Olympisch Station in Amsterdam vond de laatste ronde plaats met de 10 best geëindigde teams. Daar kregen zij gedurende een enerverende dag allerlei opdrachten. Uiteindelijk werd de het team van de zorgorganisatie van de Drie Gasthuizen Groep winnaar. De businesssimulatie is daarna nog vele malen ingezet bij zorgorganisaties zelf als incompany traject. ■





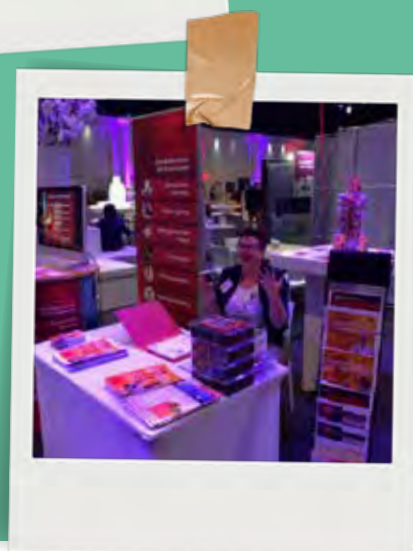
Beursdeelnames

De afgelopen jaren hebben we steeds vaker op beurzen en congressen gestaan. De Florence Nightingale Fair, Gehandicapten zorgfair en Hart voor Zorg, om er maar een paar te noemen. Dat zijn voor ons mooie momenten om in contact te komen met onze klanten en deelnemers. We laten zien wat we doen, waar we voor staan en worden er tegelijkertijd gevoed over wat er in de markt gebeurt. Uiteraard mogen dan leuke prijsvragen en winacties voor onze bezoekers niet ontbreken! ■

Meaningful Break Out sessies

Coronatijd was ook voor KMBV een uitdagende tijd. Het verzorgen van opleidingen en trainingen mocht in live variant niet meer en het trainen van vaardigheden bleek online nog niet zo eenvoudig... Kortom, een deel van onze trainingen kwam stil te liggen.

Om zorgprofessionals en -organisaties toch te blijven voeden werden de gratis Meaningful Break Out sessies ontwikkeld. Korte online sessies door onze topdocenten, die zorgden voor een moment van reflectie en rust voor deze mensen, die onder immense druk stonden. Om even op adem te komen tussen de hectiek door, om te ontspannen na een chaotische werkdag en om nieuwe energie op te doen. Zodat zij ook in deze crisistijd de goede zorg konden continueren en doordachte daadkracht konden blijven toepassen om hun positieve bijdrage te leveren. ■



Rakelings

Als een nieuw initiatief veelbelovend wordt gelanceerd, maar dan uiteindelijk na veel inspanning en emotie moet worden stopgezet, omdat het toch niet aanslaat bij de doelgroep, dan is de mens geneigd het geheel aan de kant te leggen en er niet meer naar om te kijken. Ramon Vullings, een expert op het gebied van cross-industry initiatieven, pleit voor een andere aanpak. Hij noemt dit 'De raking'. De raking is een op het eerste gezicht mislukt project, waarbij je toch nog eens goed gaat kijken of er positieve elementen in zitten die later op een andere manier ingezet kunnen worden. Dat leidt veelal tot interessante inzichten die in net anders gevormde initiatieven wel tot succes komen.

HR SuperSet

Het concept van de HR SuperSet was gebaseerd op de uitdaging voor de zorg: het leveren van onderscheidende en doeltreffende zorg op kosteneffectieve wijze, door het aantrekken en behouden van mensen die deze ambities waar kunnen maken. Oftewel: strategische doelen moeten op tactisch niveau gerealiseerd worden en de talenten die je in huis hebt, moeten hiertoe zo adequaat mogelijk worden ingezet. Onder de naam HR SuperSet ontwikkelden we samen met FWG en L&D-support een integrale aanpak die de match tussen de medewerkers, doelen en uitvoering inzichtelijk en beheersbaar maakte. In deze aanpak zetten alle betrokken partijen ieder hun kernexpertise in, waardoor de visie en strategie van de organisatie binnen afzienbare periode zou worden omgezet in resultaat: een verbeterde en efficiëntere dienstverlening door gemotiveerde medewerkers, en tevreden cliënten. In feite ging het om een analyse van alle medewerkers van een zorgorganisatie op basis van persoonskenmerken. Deze werd via data-analyse gekoppeld aan de strategische doelen van de organisatie, waardoor we konden zien waar de sterktes en uitdagingen van de organisatie lagen.

Met het functiegebouw als basis verkrijgen zorgorganisaties via individuele metingen inzicht in het potentieel en de ontwikkelbehoefte van het personeelsbestand. Het feit dat de functies reeds beschreven zijn en ingedeeld met FWG 3.0, gaf de HR SuperSet een grote voorsprong op het werken met bijvoorbeeld assessments. De meting van de HR SuperSet was gekoppeld aan de normteksten van FWG, waardoor de match tussen medewerker en functie één op één gemaakt kan worden. Voor de gevonden 'gap' kon men zeer selectief bepalen welke interventie gewenst is. Door deze inzichten naar afdelings- of organisatieniveau te brengen, is een substantiële vermindering van het opleidingsbudget realiseerbaar. Met bovendien effectievere output van de opleidingsinspanning voor de gehele organisatie.

Nawoord

Aantal klanten: 1.

Het concept bleek z'n tijd ver vooruit (ruim 15 jaar geleden). Met data-analyse waren de zorgorganisaties nog niet zo ver, laat staan met persoonlijke data van zorgmedewerkers. Het prachtige idee is in schoonheid gestorven.

Opleidingen Subsidie Desk

Zo rond 2010 ontstonden er flinke subsidiemogelijkheden, in eerste instantie op Europees niveau (w.o. ESF-subsidies) voor het ontwikkelen van medewerkers. Dit was voor ons de aanleiding om een Opleidingen Subsidie Desk op te tuigen voor zorgorganisaties. Het principe en de aanpak was helder: door een goede inventarisatie te maken van de ontwikkelbehoefte van de medewerkers in lijn van de gewenste ontwikkeling van de organisatie konden we opleidingen ontwerpen die voor subsidie in aanmerking kwamen. De dienstverlening werd door KMBV actief aangeprezen in de hoop op afnemers. Helaas was dit niet het geval, aangezien KMBV niet gezien werd als logische aanbieder van partij van soortgelijke diensten.

Nawoord

Aantal klanten: 1.

Achteraf gezien zijn we daar content mee, want vanuit de Europese Unie is er enorm veel gedoe ontstaan over mogelijk te veel en onterecht betaalde subsidies, waarvan subsidies uiteindelijk niet uitbetaald werden. Voor enkele zorgorganisaties was dit een enorme aderlating.



De coördinator



De inspirator



De bemiddelaar



De organisator



De observator



De supporter



De motivator



De leider

Analizo

Hoe stel je een 'dreamteam' samen? Wie voelt zich een leider, motivator, inspirator, bemiddelaar, supporter, coördinator, observator of de organisator? Met 'Analizo' speelden we in op de verwachte behoefte vanuit teams met zorgprofessionals die vanuit het uitgangspunt zelforganisatie of zelfsturing bezig moesten met teamontwikkeling en teamvorming voor het optimale resultaat. Zorgprofessionals die werken vanuit hun talenten bieden een betere dienstverlening naar hun cliënten, werken beter samen, presteren beter en hebben ook meer werkplezier. Een echt goed team stel je samen op basis van een mooie mix van talenten en karakters. Individuele medewerkers en teams worden op deze manier in hun kracht gezet. En er wordt effectiever gecommuniceerd in de werkomgeving, waardoor de gezamenlijke teamprestaties verbeteren. Dat brengt meer stabiliteit en balans in het werk. Nu en in de toekomst. Middels een online vragenlijst werden daarom talenten en krachten in kaart gebracht en werd gekeken welke rol het beste past bij welke medewerker. Vervolgens werd, in een verdiepende training, de samenwerking onder de loep genomen.

Nawoord

Slechts 5 klanten na een enorme marketingcampagne.

Simulatie over adaptief vermogen

Bij een grote zorgorganisatie met een flinke staf (HR, financiën, ICT, kwaliteit, huisvesting, etc.) bestond de ontwikkelbehoefte om de organisatie meer adaptief te maken vanwege externe en interne ontwikkelingen. Wij ontwikkelden daarvoor een live bedrijfssimulatie met als casus een aan een thuiszorg gelieerd bedrijf die rolstoelen ontwierp en produceerde. De start was een traditioneel ingericht bedrijf met verschillende afdelingen (marketing, administratie, productie, kwaliteitsborging en hrm). Gedurende vijf rondes (voor vijf lopende jaren) werden er diverse interventies gedaan, waarbij de kunst was dat de deelnemers hierop anticipeerden om aan de marktvraag te voldoen. Je raadt het al: dat leidde tot vele discussies onder de deelnemers. Na enkele lastige pilotuitvoeringen werd de juiste aanpak van de interventie gevonden en mede door een goede facilitering werden deelnemers zeer bewust van hun beperkende patronen en aannames en leerden buiten de gebaande wegen te werken. De simulatie leidde tot een uiterst leerzame ontwikkelinterventie waarover men nog vaak spreekt.

Nawoord

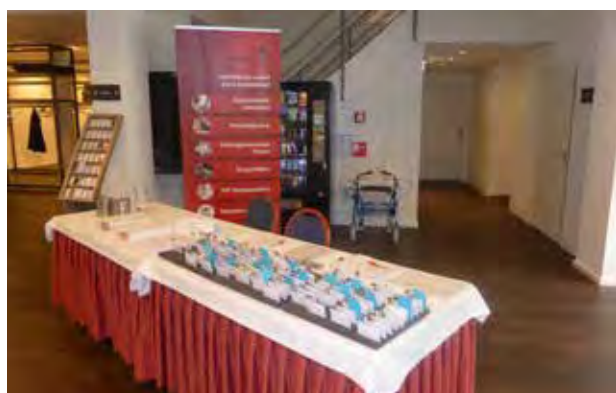
Aantal klanten: 1

Maar het is een rakeling met een succesvol vervolg: inmiddels zetten we zeer veel simulaties in in onze ontwikkeltrajecten. En mochten er zorgorganisaties zijn die interesse hebben: we pakken deze zo weer op!

Mijlpalen moet je vieren!



Inmiddels bestaat KMBV ruim 33 jaar. Voor de snelle rekenaars... dat betekent dat we zo'n 8 jaar geleden ons 25-jarig jubileum mochten vieren. En hoe! Op Landgoed Zonheuvel kwamen ruim 90 mensen uit ons netwerk bij elkaar om samen met ons dit jubileum te vieren. Er waren inspirerende sessies van dr. Steven de Waal, Paul Ostendorf en prof. Andries Baart over het thema 'Toekomst van de zorg'. Ook docent van het eerste uur Ottolien Boeschoten gaf op bijzondere wijze acte de presence. Er werd terug- én vooruit gekeken, gelachen, genetwerkt, gegeten en gedronken en vooral geïnspireerd. Omdat beelden meer zeggen dan 1.000 woorden, hierbij een impressie van het congres.



Over mijlpalen gesproken

In 2024 hebben we afscheid genomen van twee KMBV boegbeelden: Josien Wissink en Marlous de Jonge-Steemers. Twee vaste gezichten die KMBV mede hebben gemaakt tot waar we nu staan, en die de organisatie door en door kennen. Uiteraard mogen zij niet ontbreken in deze uitgave.

Dat was echt de hoofdmoot van KMBV, daar stonden we voor en daar waren we knettergoed in. En, nog steeds! Maar er is veel meer toegevoegd aan het opleidingsaanbod, waardoor we meer diversiteit kunnen bieden en veel beter kunnen aansluiten bij de veranderende zorgwereld en de vragen die daarin spelen. Ook vind ik het mooi om te zien dat organisaties waar we incompany trajecten hebben georganiseerd heel vaak terugkomen. Diverse organisaties heb ik in de afgelopen jaren regelmatig terugkerend gesproken over verschillende, aanvullende, verdiepende of juist hele nieuwe trajecten. Dat zegt iets over de zorgbranche en de eisen die daar worden gesteld, maar het zegt ook iets over wat onze opleidingen intern met deze organisaties doen. Het raakt, ze hebben effect en mensen zijn tevreden. Zorg is en blijft in ontwikkeling. Dat is een verandering, maar eigenlijk ook de enige constante. Wat ook is veranderd, is de samenwerking met docenten. Opleidingen worden steeds meer in co-creatie met docenten gemaakt. Een prachtige ontwikkeling, want zo worden opleidingen uniek en persoonlijk. De KMBV docenten staan ieder op hun eigen manier met de voeten in de klei en weten als geen ander wat er op de werkvloer of bijvoorbeeld binnen wijkteams of afdelingen speelt. Hun kennis en ervaring is onmisbaar, als je de juiste vragen wilt stellen en met de beste oplossingen wilt komen.

Sinds november 2014 werkte Marlous voor Meaningful Matters, waarvan een groot deel van de tijd voor KMBV. Bijna tien jaar later, vlak voor haar vertrek, kijkt ze terug op deze tijd. Hoe ziet Marlous KMBV? Wat zijn de grootste veranderingen en waar staat KMBV nu echt voor?

Mensen vragen me dat laatste vaak letterlijk, waar staat KMBV voor?

Of noemen het KNVB. Van oudsher staat KMBV officieel voor Kwaliteitsbevordering Management en Bestuur Verzorgingshuizen. Maar voor mij staat KMBV voornamelijk voor Kwaliteit. Kwaliteit brengen en behouden in de zorg. Met de opleidingen van KMBV dragen wij op onze manier ons steentje bij aan de kwaliteit in de zorg. Iets wat ontzettend belangrijk en ook nodig is. Omdat ik in mijn privé leven ook heb ervaren hoe belangrijk goede (thuis)zorg is, heb ik heel graag op deze manier bijgedragen aan een stuk kwaliteit in de zorg.

Wat heb ik binnen KMBV zien veranderen in de afgelopen 10 jaar?

Veel! Ik denk dat met name de diversiteit in opleidingen enorm is toegenomen. Toen ik begon bij KMBV, organiseerden we voornamelijk opleidingen rondom Verpleegtechnische Vaardigheden.



Josien

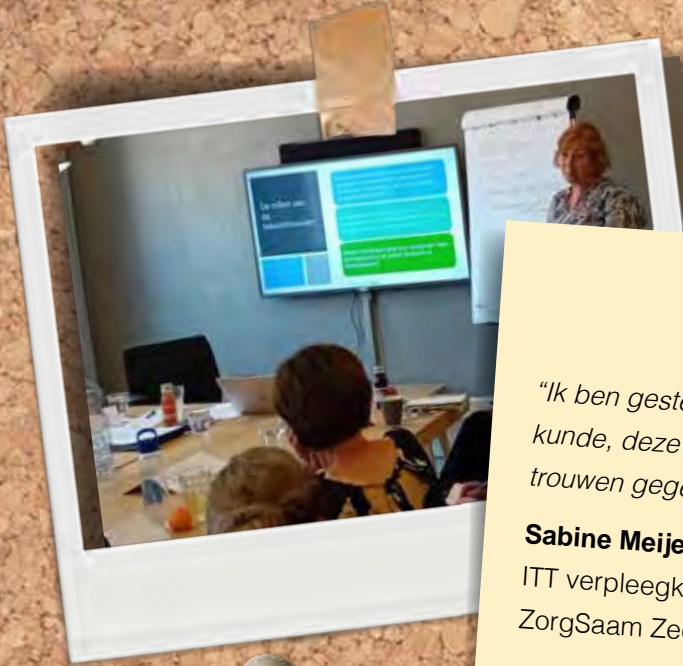
“KMBV is voor mij een bijzondere parel tussen allerlei zorgopleiders. Met unieke specialismen die continue meegroeien met de veranderende zorg. Met trouwe opdrachtgevers worden trainingen telkens passend gemaakt voor nu en in de toekomst. Neem het thema aantoonbaar bekwaam. KMBV omarmt de wens, kennis van zorgorganisaties en zorgprofessionals om zaken te versimpelen maar altijd in het achterhoofd houdend ‘als mijn vader client was zou ik veiligheid en de juiste wijze van toepassing eisen’. Daarnaast zijn ze altijd bezig met het empoweren van de deelnemers. Zorgprofessionals kennen de cliënten immers het beste en kunnen de cliënten daarom het beste ondersteunen in het ziekteproces. Bovendien zijn de trainers van KMBV stuk voor stuk uniek. Gedreven in hun vak en specialist in hun expertgebied. Ook zij worden continue uitgedaagd om te blijven leren en door te ontwikkelen.”

Josien Wissink

Met pijn in mijn hart laat ik het achter voor een mooie nieuwe uitdaging, maar met de toppers die binnen KMBV (en heel Meaningful Matters) werkzaam zijn, weet ik zeker dat we van grote meerwaarde blijven voor zorgorganisaties.

We (inmiddels moet ik zeggen ‘ze’) bestaan niet voor niets al ruim 30 jaar, en ik hoop dat er nog zeker 30 jaar aan geweldige programma’s bij komen. Betere zorg door ontwikkeling! ■

Wat onze deelnemers zeggen



“Ik ben gesterkt in mijn eigen kennis en kunde, deze opleiding heeft me meer zelfvertrouwen gegeven.”

Sabine Meijer

ITT verpleegkundige Stichting
ZorgSaam Zeeuws Vlaanderen



“Dankzij de Opleiding Kwaliteit (OKF) is een nieuwe wereld voor me opengegaan. Zowel in netwerk en inzicht, maar ook om zaken vanuit diverse kanten te belichten waardoor kwaliteitsdenken wordt versneld.”

Daphne Arkesteijn

kwaliteitsverpleegkundige Omring,
over de opleiding Kwaliteit

“Enkele maanden geleden is mijn interesse voor deze rol gewekt. De oriëntatiesessies waaraan ik afgelopen week heb deelgenomen hebben mijn interesse en enthousiasme bevestigd en versterkt. Bedankt Beatrix Emmerik van Dick Webbink Hester Vermeulen voor het delen van jullie kennis en ervaring! Heb veel mogen leren, stof tot nadenken gekregen en technieken om mee te oefenen.”

Melanie de Cock

over de Oriëntatiesessies voor een
aankomende rol als toezichthouder in
de zorg



“Echt heel interessant, heel veel praktijk voorbeelden. Veel opgestoken. Leuke diepgang. Erg leuk om van elkaar te leren.”

Deelnemer basisleergang hoogcomplexere vaardigheden



"Gé heeft veel aandacht aan immunotherapie gegeven. Hij heeft dit ingewikkelde onderwerp verhelderend kunnen uitleggen! Heel fijn dat hij zoveel vakkennis heeft!

Er was veel ruimte voor inbreng en om van elkaar te leren, dank!"

Deelnemer Hercertificering



"De opleiding heeft mij handvatten gegeven die prikkelen om dingen anders te doen. 'Gewoon doen' en starten met kleine experimenten helpt mij om vernieuwende processen binnen de organisatie beter en duurzaam te implementeren."

Juliët Teekens

beleidsmedewerker kwaliteit Amarosa
over de
opleiding Kwaliteit

"Door deze leergang voel ik mij zekerder in het structureren en organiseren van het trainen en toetsen. De geboden handvaten uit theorie en praktijk zijn goed te integreren binnen iedere organisatie."

Greetje Molenaar

kinderverpleegkundige Antonius
Ziekenhuis Sneek over de opleiding
tot trainer en toetsers

"Metta is zeer inspirerend en bevlogen verteller. Duidelijk, open, eerlijk. Veel praktijkvoorbeelden. Warm persoon. Ruimte voor persoonlijke inbreng. Voor mij reden om hier mee verder te gaan en ook in deze tak me te ontwikkelen. Het plezier in mijn werk is weer terug. En besloten om te beginnen in het hospice, nu als vrijwilliger en t.z.t. als VPK. Dank voor deze fantastische waardevolle 4 lesdagen. Graag een vervolg cursus, door Metta!"

Deelnemer basistraining Palliatieve Zorg



A photograph of an elderly woman with short white hair and glasses, smiling warmly. She is wearing a red top with a black circular pattern, a pearl necklace, and a watch. She is seated in a room filled with tall wooden bookshelves packed with books. The lighting is soft and focused on her.

Riet Brugman

Zorg door de jaren heen

In de loop der jaren heeft de gezondheidszorg een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Je kunt er boeken over schrijven wat er allemaal is veranderd, maar verhalen uit de praktijk spreken meer tot de verbeelding.

Daarom schoven we aan voor een ouderwets keukentafelgesprek bij oud-verpleegkundige Riet Brugman (80) in Twello.

Door: Hanneke Bramer



kmbv

BETERE ZORG DOOR ONTWIKKELING

Aanvankelijk lag er voor Riet een loopbaan in het verschiep op kantoor. Maar om alleen bezig te zijn met cijfers vond ze niks. "Ik wilde iets nuttigs doen en meer contact hebben met mensen", vertelt Riet. "Zieke mensen verzorgen leek mij mooi om te doen. Na het overlijden van mijn opa ontmoette ik de verpleegkundige die hem had verpleegd. Tijdens een gesprek met haar kreeg ik de geest, en heb ik me direct aangemeld voor de inservice-opleiding voor verpleegkundige in een algemeen ziekenhuis." Haar moeder zag de overstap aanvankelijk niet zitten. "Ik was een echte boekenwurm en nogal onhandig. 'Dat wordt niks', zei mijn moeder. 'Je bent met veertien dagen weer terug op kantoor'." De overstap naar de zorg bleek toch de juiste keuze. "Ik heb een mooie zorg-carrière gehad van maar liefst drieënveertig jaar."

Pittig

Op 1 april 1962 begon Riet, jong en onervaren, met de inservice-opleiding in het Elisabeth Gasthuis in Arnhem. "Ik werkte vijf dagen per week in het ziekenhuis en ging één dag in de week naar school. Een zesdaagse werkweek, van meer dan acht uur per dag en vaak met gebroken diensten. Dat was behoorlijk pittig. Ik viel wel twaalf kilo af in een paar maanden tijd. Je rende je rot de hele dag door. En er waren nog geen hulpmiddelen in die tijd dus fysiek was het erg zwaar."

Peentjes

De eerste werkdag begon voor Riet met patiënten wassen. "De zusters deden een keertje voor hoe je iemand moest wassen en dat moest je dan in je eentje gaan doen. Ik had nog nooit een naakte man gezien toen ik begon met de opleiding." Pas na een maand startte de preklinische opleiding van zes weken. "We kregen een aantal lessen en oefenden met een pop. Daarna werd ik losgelaten op een afdeling: in m'n eentje op een zaal zonder enige informatie of overdracht met drie zwaar

In gesprek met Riet Brugman | Zorg door de jaren heen

zieke patiënten waar ik niets over wist. Ik moest ze allemaal wassen, rechtop in bed zetten, het ontbijt voor ze halen en hun bed recht trekken. Eén vrouw had een beenamputatie ondergaan wat ik niet wist. Ik sla dat laken open en zie ineens een stompje omhoog komen. Ik schrok me wild, ik had nog nooit zo iets gezien. Daar werd je helemaal niet op voorbereid. Je moest gewoon aan de slag. Die eerste weken waren echt traumatisch. Ook al zweette ik peentjes, ik ging toch door.”

Ziekenverzorgende

Door de jaren heen zijn de medische behandelingen steeds verder ontwikkeld. “Dat is enorm veranderd ten opzichte van vroeger. Oude mensen met een gebroken heup lagen vroeger continu in bed in een rekverband, en gingen vaak dood aan longontsteking. Er waren nog geen heupoperaties in die tijd. Nu staan mensen al na een dag na een operatie naast het bed. Ook mensen met nierfalen gingen dood, er bestond nog geen nierdialyse. En patiënten met een hartinfarct moesten stil in bed blijven liggen. Die moest je dan handmatig tillen want men was bang dat er een bloedstolsel zou losschieten bij beweging. Nu worden mensen meteen uit bed gehaald en in beweging gezet en moeten ze op de fiets. Je had in die jaren ook nog geen MBO of HBO opleidingen. Zelfs ziekenverzorgenden waren er nog niet. Mensen die langdurig ziek waren lagen soms maandenlang op een interne afdeling”, vertelt Riet. “Die intensieve verzorging vroeg veel tijd van de verpleegkundigen, waar ook in die tijd al een tekort aan was. Er was behoefte aan professionals die geen medische handelingen hoefden te doen en ingewikkelde pathologie hoefden te leren. Mensen die zich volledig konden richten op het goed verzorgen van de patiënt. Zodoende werd in 1963 de opleiding tot ziekenverzorgende in het leven geroepen.”

Na het behalen van haar diploma in 1965 ging Riet de Kraamopleiding doen in het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis in Amsterdam. “Die opleiding duurde 9 maanden, net zolang als een zwangerschap. Tegenwoordig bevallen veel vrouwen in het ziekenhuis, toen



kon dat alleen met een medische indicatie. Ik heb heel veel bevallingen gezien, onder andere van tweelingen maar ook kindjes die al overleden waren voor de geboorte. Dat was soms heftig. Na mijn kraamopleiding heb ik nog een paar jaar gewerkt op de neonatologie, daar lagen veel couveuse kindjes van rond 1000 of 1500 gram. Dat vond ik erg leuk werk. Je had ook nog klasse verschil in het ziekenhuis: 1e en 2e klasse voor mensen met geld en 3e klas was voor de ziekenfondspatiënten. Hoewel het in de jaren '80 van de vorige eeuw is afgeschaft, bestaat klasse verschil jammer genoeg nog steeds in onze maatschappij.”

Wijkverpleegkundige

Eind zestiger jaren werkte Riet in een revalidatiekliniek “In die tijd kreeg ik mijn zoon Bas, ik was alleenstaande moeder.

Toen hij tweeënhalft was bracht ik hem naar de kinderopvang en kon ik de dagopleiding voor wijkverpleegkundige gaan doen, de MGZ-opleiding. Toen ik klaar was zijn we vanuit Amsterdam naar Veenwouden verhuisd, een dorp in Friesland. Ik was altijd erg bezig met het milieu en had uitgezocht waar de minste luchtverontreiniging was. Ik heb toen op Terschelling gesolliciteerd en in Veenwouden. Ik werd per direct aangenomen. Er was, net als nu, een enorm tekort aan wijkverpleegkundigen dus ik had de keuze. Ik heb er zes jaar met veel plezier gewerkt.”



Vakinhoudelijke kennis

Na het overlijden van haar vader in 1978, wilde Riet meer in de buurt van haar moeder wonen, terug naar het midden van het land. “Ik kon een baan krijgen in het Oosten van de provincie Utrecht als hoofdwijkverpleegkundige. Dat kwam goed uit. Ik had last gekregen van een hernia en was intussen geopereerd. Zwaar tillen zat er niet meer in.” Na 10 jaar wilde ik wat anders en kwam als hoofdwijkverpleegkundige bij Thuiszorg Gooi & Vechtstreek.

“In de jaren 90 veranderde er van alles. Er werden managers aangesteld die geen verpleegkundige achtergrond hadden. Dat vond ik geen goed plan. Men had toen het idee, dat is gelukkig achterhaald, dat een manager geen kennis hoefde te hebben van de inhoud. Maar hoe kun je managen als je geen vakinhoudelijke kennis hebt

van de zorg. Je kunt nooit mensen begeleiden in dit vak als je niet zelf met je poten in de modder hebt gestaan, daar ben ik van overtuigd.”

Socrates

Tot aan haar pensioen werkt Riet als stafverpleegkundige in het Gooi.

“Ik kreeg de opdracht om procedures en protocollen te maken. Ik kan goed schrijven dus dat paste mij wel. Privacy- en hygiëne richtlijnen te maken, protocollen rondom euthanasie, heel divers. Ik volgde politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen op de voet. Een leuke baan met veel vrijheid. Vroeger was er in de opleidingen en in het veld nauwelijks aandacht voor je eigen deskundigheidsontwikkeling. Je voerde uit en handelde in opdracht van de arts. Zo is observeren ontzettend belangrijk in ons vak. Ik herinner me nog goed de tijd dat de Gezinszorg en de Thuiszorg in het Gooi gingen fuseren.



“Je kunt nooit mensen begeleiden in dit vak als je niet zelf met je poten in de modder hebt gestaan.”

De mensen van de gezinszorg riepen: ‘Wij kunnen ook wel mensen verplegen en wonden verzorgen.’ Ik ben daar een tegenstander van. Je kunt misschien de handelingen wel, maar vooral het observeren van patiënten en kennis van ziektebeelden is belangrijk. Toen heb ik in een toespraak Socrates aangehaald, die zei namelijk: ‘Hoe meer je weet, hoe meer je er achter komt wat je niet weet. Als je weinig weet, dan weet je niet wat je niet weet.’ En dat zegt alles.”

Werkgroep

Riet zat als stafverpleegkundige een tijdje in een werkgroep van de Nationale Kruisvereniging. “Alles moest in die tijd anders. Men keek welke deskundigheid nodig was voor welke handeling. Om iemand te wassen bijvoorbeeld had je geen verpleegkundige nodig, dat kon een verzorgende doen. Daar was ik het heftig mee oneens: het gaat niet om de handeling maar om de patiënt. Het is wel even wat anders als je iemand wast met een gebroken pols die in het gips zit of iemand die terminaal ziek is. Dat zijn twee verschillende patiënten waar je een verschillende deskundigheid voor nodig hebt. Daar hadden ze nog nooit van gehoord. Opknippen van zorg in handelingen is krankzinnig, maar het

is wel gebeurd. Soms kwamen er wel drie of vier verschillende hulpverleners bij patiënten over de vloer. Te gek voor woorden. De politiek dacht dat het goedkoper zou zijn, maar dat was natuurlijk niet zo. Omdat Riet de standpunten van de organisatie niet vertegenwoordigde werd ze uit de werkgroep gehaald. “Er zat ook een man in de werkgroep die werkte bij het Ministerie van Volksgezondheid. Hij zat met open mond te luisteren, en wist van toeten nog blazen. En die mensen moeten dan de regels maken. Helaas is dat nog steeds zo. Ik vind het zo belangrijk om mensen uit de praktijk te betrekken als er beleid gemaakt wordt, en er dan uiteraard ook naar te luisteren.”

Janboel

Als het over gezondheidszorg gaat volgt Riet de ontwikkelingen nog steeds op de voet. Van ‘marktdenken’ moet ze niks hebben. Waar je als burger afhankelijk van bent mag je niet vermarkten vindt ze. “Dat geldt voor gezondheidszorg, onderwijs, wonen, openbaar vervoer en energie. Die vijf onderwerpen moet je bij de overheid laten. Helaas denkt het kabinet daar anders over en je ziet wat voor ellende er van komt.” Zo worden verpleegkundigen niet genoeg gewaardeerd, en krijgen ze nog steeds te weinig betaald volgens Riet. “Gezien het tekort aan verpleegkundigen moet de politiek over de brug komen met salarisverhogingen. In het OLVG werkte een arts die zei altijd: ‘Als artsen een dag staken gebeurt er niet zoveel, maar als verpleegkundigen een dag staken wordt het een janboel.’ Daar ben ik het grondig mee eens, want dat is in al die jaren nooit veranderd!” ■

Samen kun je het zelf

Het vorige artikel stipte het al aan, het leren en ontwikkelen in de zorg heeft in de loop van de tijd een enorme verandering ondergaan. Riet Brugman nam ons mee op een reis door de tijd. Met daarbij als vaststaande conclusie: “Je kunt nooit mensen begeleiden in dit vak als je niet zelf met je poten in de modder hebt gestaan”. Daar sluit KMBV docent Yvette Gorter zich bij aan. Als voormalig wijkverpleegkundige houdt ze zich momenteel bezig met het ontwikkelen van organisaties en mensen in de wijkverpleging en heeft daarbij speciale aandacht voor de jongere generatie. We spraken haar over haar visie op leren & ontwikkelen anno nu en in de toekomst.

“Na mijn studie sociologie en loopbaan als leidinggevende in de zorg en senior adviseur in de zakelijke dienstverlening, ben ik mijn wijkverpleegkundig hart weer gaan volgen. Wijkverpleegkundige zijn zit nou eenmaal in mijn DNA. Om mensen te kunnen ondersteunen in een kwetsbare fase in hun leven, in hun eigen woonomgeving, dat is de reden waarom ik ooit het vak ben begonnen. Inmiddels ben ik zelf geen wijkverpleegkundige meer, maar begeleid ik anderen in dit prachtige vak. Juist in de huidige ontwikkelingen binnen de eerste lijn is het belangrijk dat ze stevig staan in hun vak met zelfbewustzijn en kracht.”

Rolmodellen

Extra aandacht heeft Yvette daarbij voor de jongere generatie, waarbij ze haar twee zoons als grote inspiratiebron ziet. Waarom? “Het is een kwetsbare fase in je loopbaan als je net van school afkomt in een standalone positie als wijkverpleegkundige. Iets wat ikzelf ook herken in mijn eigen loopbaan als jonge wijkverpleegkundige. Hoewel ik zelf meerdere rolmodellen had binnen mijn team waar ik me inhoudelijk aan kon optrekken, ging het met mijzelf minder goed. Doordat de rol zo autonoom is en je snel zelf (alleen) op pad gaat de wijk in, is de kwetsbaarheid van de jonge, nieuwbakken wijkverpleegkundige moeilijker zichtbaar. Juist in deze rol is nabijheid nodig. Iemand die vraagt hoe het echt met je gaat, en waarbij je je open kunt en durft te stellen. Dat gaat in de meeste gevallen verder dan het team waarbinnen je werkt.”

Gap tussen school en praktijk

Yvette merkt niet alleen dat er tegenwoordig meer autonomie gevraagd (én gewenst) wordt en dat rolmodellen vaker ontbreken. Ze merkt ook dat de kloof tussen school en praktijk groter wordt, vooral als het gaat om een stukje persoonlijk leiderschap. “Met name als jongere, net van school, is het ontzettend belangrijk om jezelf te kennen. Wie ben je, waar sta je en wat heb je nodig in je vak? Zeker in een rol als autonome wijkverpleegkundige is het onmisbaar een buddy, coach of bijvoorbeeld een gelijk-

aardige (informele) peergroup te hebben, waar je over andere zaken in gesprek gaat dan alleen je inhoudelijke vak. Om samen te kijken hoe het nou echt met je gaat.” Ze ziet vooral de urgentie van het voorkomen van uitval van jongeren. Hoe kunnen we samen zorgen dat ze niet ‘verzuipen’ en wat ze tegenkomen na school? En dat ze op de juiste plek terecht komen met de juiste begeleiding om zich heen? “Mijn ambitie is om een stevige brug te bouwen tussen school en praktijk om de uitstroom van jongeren te verminderen, het werkplezier te vergroten en ze duurzaam te verbinden aan het vak.” Daarbij kijkt Yvette naar zowel de kant van de zorgorganisatie, als naar de kant van de wijkverpleegkundige. Beide partijen hebben hun eigen wensen en mogelijkheden, en verdienen het om aan de voorkant bewuster te worden van de noodzaak van een goede begeleiding, om zo uitval te voorkomen.

Medewerker 3.0

Om daarmee aan de slag te kunnen, is het volgens Yvette belangrijk om te begrijpen wat de veranderende zorgwereld met zich mee heeft gebracht en nog steeds brengt.

En wat er aan de kant van de schoolverlaters gebeurt. “Wensen, eisen en voorwaarden veranderen. In snel tempo passen zorgorganisaties zich aan aan de veranderende omgeving.



Niet alleen wet- en regelgeving en de wensen van cliënten veranderen, ook doet die nieuwe generatie medewerkers zijn intrede. Deze medewerker 3.0 heeft niet langer de drang naar geld en status, maar zoekt een uitdaging passend bij zijn eigen 'spoor', zijn talenten en de passie en centrale waarden in zijn leven. Juist die autonomie en eigen verantwoordelijkheid staan hoog in het vaandel en er is meer behoefte te investeren in vakmanschap en talentontwikkeling. Dit alles bij een organisatie waarin hij persoonlijk gelooft. Hij wil zichzelf in een organisatie herkennen, vanuit een sterke behoefte ergens bij te willen horen."

Coaching van jonge wijkverpleegkundigen

Terug naar de jonge wijkverpleegkundige, want hoe ondersteunt Yvette hen in hun zoektocht naar hun eigen wensen, uitdagingen en mogelijkheden, zodat ze de juiste keuze maken voor de organisatie en het vak? Zodat ze die plek vinden waar ze op de juiste manier tot bloei komen? "Momenteel coach ik veel jonge wijkverpleegkundigen. Samen gaan we in gesprek. Soms individueel, soms met een groep. De vorm van het traject is aangepast aan de vraag van de coachee. Maar een ding staat voorop: het traject is niet standaard, zit juist boordevol creativiteit. Yvette: "Door de inzet van creativiteit wil ik vraagstukken graag lichter en luchtiger maken en mensen helpen te veranderen van perspectief. Ik doe het graag net even 'anders'; tekenen in plaats van schrijven, wandelen in plaats van zitten, voelen in plaats van denken. Mensen noemen mij ook wel een 'olievrouw', omdat ik door goed te kijken precies weet welke rol en vorm nodig is om een beweging op gang te brengen en te komen tot een gewenst eindresultaat. Ik verbind de strategie en samenlevingsvraagstukken met de dagelijkse praktijk van de persoon die naast me loopt".

Community

"Het is mijn droom om nog meer jongeren te bereiken. Ik gun het iedereen om al vroeg op hun levenspad inzichten te krijgen die ze altijd met zich mee kunnen dragen. En ik denk dat het ook een maatschappelijk belang dient. Door op deze manier te investeren in jonge verpleegkundigen komen ze sterker in hun schoenen te staan en kunnen we ze duurzaam aan het vak verbinden."

Yvettes hoopt in de toekomst een soort community te bouwen waar alle jongeren die bij haar een coachtraject hebben gedaan, gebruik van kunnen maken. Het concept 'Dream school' van Lucia Rijker is daarvoor haar inspiratiebron. "Het moet een plek zijn waar jongeren van alles kunnen vinden, van boeken, artikelen, podcasts en interviews tot meditatieoefeningen en creatieve workshops. En voor wie wil, om elkaar te ontmoeten. Alles om inspiratie op te doen voor verdere ontwikkeling, want dat hoef je niet in je eentje te doen. Soms zijn het maar heel kleine duwtjes die je als mens nodig hebt. 'Samen kun je het zelf', is mijn mantra." ■

Meer weten over de werkzaamheden en ambities van KMBV docent Yvette? Bekijk haar website www.yvetteco.nl



Het DNA van de zorgprofessional.

Het moet en kán anders in de zorg!

Afgelopen 33 jaar is Opleidingsinstituut KMBV continu in ontwikkeling gebleven waardoor zij telkens de aansluiting met de behoeftes in de markt goed heeft kunnen invullen. Met de huidige uitvoeringen laat KMBV zien een strategische (gespreks)partner te zijn die goed aansluit op de actuele behoeftes van zorgorganisaties. Onze reputatie op het vlak van verpleegtechnische vaardigheden is solide en we hebben ons ontwikkelaanbod voortdurend thematisch uitgebreid, zoals bijvoorbeeld met de Wet zorg en dwang, palliatieve zorg en triage. Met het veranderende zorglandschap om ons heen, zal deze flexibiliteit de komende jaren een heel belangrijke eigenschap blijven. Welke mogelijkheden zien we? Waar willen we ons op blijven en gaan richten? Oftewel, hoe zien wij onze toekomst, en de toekomst van de zorg?

KMBV als strategische partner

KMBV is een speler die continu in beweging is. Het moet en kan namelijk anders in de zorg! Zoals reeds eerder in dit katern toegelicht, zijn wij daarin graag strategische partner voor zorgorganisaties en staan voor een integrale veranderaanpak. Dit doen we bijvoorbeeld door middel van onze integrale organisatie ontwikkeltrajecten. Daarin sluiten wij vanzelfsprekend goed aan op de ingezette beweging van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en het kader Passende Zorg. We spreken graag met de Learning & Developmentadviseur, maar ook met het strategische kader én de zorgprofessionals zelf. Vanuit alle lagen van de organisatie voegen we zo kennis en kunde van onze integrale veranderaanpak toe. Met integraal bedoelen we dat we breed kijken in organisatie. Het veranderen in een bepaald organisatieonderdeel heeft meestal ook consequenties in andere onderdelen. Het werkt positief versterkend als je een interventie integraal doordenkt en doorvoert. Dan snapt iedereen in de organisatie wat de bedoeling is.

IZA-akkoord biedt mogelijkheden

Bij zorgorganisaties is er op dit moment een groot urgentiebesef en een gevoel van noodzaak aanwezig. Het IZA-akkoord biedt zorgorganisaties én KMBV mooie inhoudelijke aanknopingspunten voor veranderingen richting de toekomst. Samenwerken aan gezonde zorg vraagt aandacht voor verschillende elementen. Denk aan passende zorg, waardegedreven zorg samen met de patiënt/cliënt of bewoner, regionale samenwerking, versterking van de organisatie in de eerstelijnszorg en ziekenhuizen, samenwerking van het sociaal domein, gezond leven, positieve gezondheid en preventie, aandacht voor de arbeidsmarkt en ontzorgen van zorgprofessionals, en digitalisering en gegevensuitwisseling. Het zijn allemaal cruciale componenten die elkaar beïnvloeden.

Anders kijken wordt noodzaak

Het voortdurende tekort aan personeel in de zorg gecombineerd met de toenemende zorgvraag is een van de grote uitdagingen in deze tijd en vraagt om anders kijken. En ook om keuzes maken. KMBV denkt graag mee over hoe organisaties beter kunnen zorgen voor voldoende instroom, doorstroom en behoud van personeel. Een belangrijk element om personeel goed te

Opleidingsinstituut KMBV blijft zich samen met betrokken leidinggevenden en professionals inzetten voor een toekomst waarin zorgorganisaties optimaal kunnen functioneren door strategische samenwerking, innovatie en voortdurende ontwikkeling.

behouden in een organisatie, is dat talent gezien en erkend wordt, zoals je hebt kunnen lezen in de artikelen van Riet Brugman en Yvette Gorter. Ieder mens wil graag gezien worden voor wat hij/zij bijdraagt. Dit betekent dat het belangrijk is dat zorgorganisaties manieren vinden om ervoor te zorgen dat hun zorgprofessionals zich gezien en gehoord voelen. En dat zij ook optimaal die waarde kunnen toevoegen die zij vanuit hun eigen professionele zorgidentiteit toe willen voegen aan de organisatie. Ook is het van belang dat zij hun werk qua capaciteit (in tijd en kunde) aankunnen.

EPA

Dit kan bijvoorbeeld door heel bewust te starten vanuit het talent en de competenties van medewerkers en de drempel te verlagen voor instroom en doorstroom van personeel. Een manier om hier vorm aan te geven is door EPA (entrustable professional activities): waarbij de zorgprofessional in leereenheden onderdelen behaalt en certificaten krijgt voor bepaalde taken, zodat zij bevoegd is die specifieke taken ook uit te voeren: de toevertrouwde professionele activiteit. Dat betekent dat zorgprofessionals op deelreinen kunnen doorstromen en niet ineens enorme stappen hoeven te maken. Dus de instroomdrempel is lager en de doorstroom wordt makkelijker. Dit vraagt natuurlijk een heldere visie hierop vanuit de sleutelfiguren in een organisatie: een visie op het nieuwe leren, op het ontwikkelen van EPA's en het trainen daarvan. En natuurlijk vraagt elk veranderproces om een helpende mindset en vertrouwen, zowel bij HR, bestuur en directie, als bij de medewerkers zelf. Je krijgt er namelijk collega's bij die op een andere manier geschoold zijn dan jij zelf wellicht bent. Kun je elkaar dan ook echt zien en waarderen? En genieten van de verschillen?

Misschien wel podcasts!

In het verlengde hiervan is het belangrijk aandacht te hebben voor verschillende manieren van leren. In dit tijdsgewricht zijn er veel meer mogelijkheden dan voorheen. Je kunt denken aan leren door AI, microlearning, werkplek leren, podcasts. Zo willen we vanuit KMBV helpen de leergierigheid en het eigenaarschap van medewerkers weer aan te wakkeren. Zodat ze weer kansen zien en daar lol in hebben. En dat leren geen belasting en verzwaring van hun taak is, maar juist een energie gevend element waarmee zorgprofessionals door te groeien zichzelf ook weer meer kunnen waarderen.

Regionale samenwerkingen

In de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd is regionale samenwerking enorm belangrijk. Vanuit KMBV willen we speciaal aandacht aan sectoroverstijgende samenwerkingen met aanpalende gebieden in de zorg, waaronder woningcorporaties, onderwijs en welzijn. Dit allemaal ten behoeve van het welbevinden van de burgers in hun leefomgeving, in hun gemeenschap. Door het netwerk dat KMBV in 33 jaar heeft opgebouwd, kunnen wij eenvoudig professionals en organisaties aan elkaar verbinden. De combinatie met zusterorganisaties Avicenna Academie voor Leiderschap en Empowering Center brengt toegang tot een enorm relatienetwerk op het niveau van bestuur, intern en extern toezicht en leidinggevend. Deze ijzersterke combinatie heeft in de praktijk al prachtige werkbare casussen opgeleverd. De casus rondom Thebe, eerder dit katern, is er een mooi voorbeeld van.

Vakmanschap

Vanzelfsprekend blijven we bij KMBV ook staan voor het vakmanschap van zorgprofessionals, waarin kwaliteit en deskundigheid een belangrijke rol

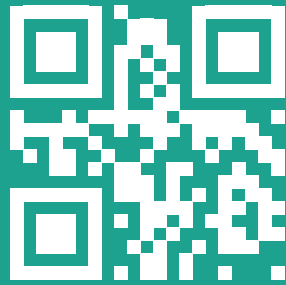
speelt op een breed spectrum aan onderwerpen. Denk aan kwaliteit, verpleegkundig leiderschap, onbegrepen gedrag, palliatieve zorg en de Wet zorg en dwang. We zullen steeds blijven kijken naar wat de tijd vraagt en daarop inspelen. Daarbij houden we vanuit KMBV echt oog voor de professional. Ontwikkelen van professionaliteit is één punt, maar plezier in je werk hebben is ook belangrijk. Zo kan KMBV ook individuen en teams begeleiden in bijvoorbeeld het bewaken van je grenzen, het voeren van moeilijke gesprekken, en het behouden of creëren van je werkplezier. Ook helpen wij organisaties graag bij het creëren van een cultuur waarin dit vanzelfsprekend is.

De zorg is van ons allemaal

Dat betekent dat we soms out of the box moeten bedenken hoe we nieuwe mogelijkheden kunnen creëren. Hoe kunnen we bijvoorbeeld mantelzorgers beter uitrusten om mee te helpen om zorg te verlenen die nodig is? Hoe kunnen we de verzekeraars daarbij betrekken? En betrekken we jongeren eigenlijk genoeg in de uitdagingen die nu spelen in de zorg? De nieuwe generatie komt eraan: wat zouden zij bijvoorbeeld tijdens hun studietijd al kunnen betekenen voor de oudere mensen in de samenleving? Hoe kunnen we influencers voeden met belangrijke zorgthema's, zodat zij ook weer een visie kunnen doorgeven en verspreiden en een beweging op gang kunnen brengen?

De 3 V's

Samenvattend staat KMBV voor een integrale zorgaanpak, waarbij we echt kijken vanuit het DNA van de zorgprofessional. Dat 'zorg-DNA' lijkt nu soms te lijden onder een identiteitscrisis; de vraag aan de zorgprofessional verandert en dat past niet altijd optimaal. Daarom kijken wij altijd op drie niveaus en verbinden deze ook met elkaar: het niveau van de zorgprofessional, het niveau van de organisatie die we graag in beweging brengen, en het niveau van de gemeenschap, waar we samen willen bijdragen aan de zorg van morgen. Daarbinnen zouden drie hoofdthema's kunnen worden benoemd: Veerkracht, ofwel het adaptief vermogen versterken; Vakmanschap, voortbouwend op het fundament van het vakmens; en Veranderkracht, waarbij we zorgprofessionals én organisaties equiperen om te doen wat nodig is in deze veranderende wereld. ■



www.kmbv.nl



kmbv

BETERE ZORG DOOR ONTWIKKELING

Opleidingsinstituut KMBV is onderdeel van Meaningful Matters.

meaningful
matters.



meaningful times

■ what matters most

Lustrumuitgave



Katern Academie
voor Toezichthouders
en Commissarissen

AVICENNA
ACADEMIE VOOR TOEZICHTHOUDERS

Terugblik en vooruitblik

In gesprek met Frank en Marius

In 2011 zette de NVTZ samen met Avicenna de NVTZ Academie op. Sindsdien hebben duizenden toezichthouders in de zorg de leergangen en masterclasses van de Academie bijgewoond. Marius Buiting (directeur NVTZ) en Frank Seine (directeur Avicenna) kijken samen terug op deze succesvolle samenwerking van ruim 13 jaar. Ook delen zij hun blik op de toekomst: op welke manier gaat de rol van een toezichthouder in de zorg in de komende jaren veranderen? En: voor wat voor uitdagingen zullen toezichthouders in de zorg en welzijn staan?

Eerst terug naar 2011. Dat jaar koos de NVTZ ervoor om met Avicenna in zee te gaan. De raden van toezicht lagen onder een vergrootglas door grote schandalen, zo ook binnen de zorg. De vraag werd gesteld: 'hoe konden deze zaken gebeuren onder de ogen van interne toezichthouders?' Marius Buiting, in 2010 aangesteld als directeur van NVTZ, kreeg de opdracht om kwaliteit op de agenda van toezichthouders in zorg en welzijn te krijgen, omdat in die tijd toezichthouders naar eigen zeggen louter keken naar financiën.

Marius: "Dat we voor Avicenna kozen was vanwege verschillende redenen. Ik vond het concept van de Academie voor Leiderschap heel mooi. Je werd als spreker uitgenodigd, omdat je iets innovatiefs kon brengen of een inspirerende visie kon delen met deelnemers. Bij de meeste bureaus was het zo: je wordt één keer gevraagd en dat was het dan. Maar Avicenna hanteerde een ander soort werkwijze. Ze had een grote groep vaste docenten die telkens opnieuw voor diverse conferenties en leergangen gevraagd werden. Een mooi model, dat sprak mij aan."

Marius had als taak om andere thema's op de agenda van de raad van toezicht te plaatsen. "Toezichthouders waren sterk gericht op financiën en risicomanagement. Ik was de inhouds- en kwaliteitsman en juist op die vlakken ging het mis."

Als voormalig president van de Europese organisatie voor kwaliteit en zorg had Marius daarmee veel ervaring. In Nederland lag er alleen een extra uitdaging om dit te verbeteren.

"In die tijd werden toezichthouders gevraagd voor deze functies waarbij de indruk ontstond dat zij al voldoende toegerust waren voor de functie, maar toezichthouden is een ander vak dan dat van een professional of bestuurder. Het was daarom een extra uitdaging om deze ervaren mensen in een leerhouding rond toezichthouden te brengen. Mensen moeten intrinsiek gemotiveerd zijn", aldus Marius.

Om die uitdaging aan te gaan, zag Marius Avicenna als geschikte samenwerkingspartner. "Frank kwam met een charmante aanpak. De benadering was: we gaan onder het NVTZ label een academie maken en op een bepaalde manier op de markt zetten. Avicenna functioneert als regiepartner en neemt de organisatie voor haar rekening. Samen met de NVTZ geeft ze de ontwikkeling van de opleidingen vorm. Daarbij is een programmaraad



die de kwaliteit monitort en spart over de actualiteit van het curriculum. Met haar grote ledenbestand en een redelijke prijsstelling werd het mogelijk om veel verschillende titels aan te bieden. In positieve zin is het een wederzijdse afhankelijkheid; je hebt elkaar continu nodig. Toen de eerste opleidingen aansloegen, gingen we het uitbreiden met andere opleidingen. Het was een mooie manier om de NVTZ Academie stukje bij beetje op te bouwen.”

Frank: “Later zijn daar andere soortgelijke academies aan toegevoegd, waaronder de VTW Academie, de VTOI-NVTK Academie en recent de VTH Academie. Allemaal op dezelfde leest geschoeid. In de samenwerking gebruiken we elkaars sterke punten: NVTZ gebruikt zijn legitimiteit en heeft toegang naar de toezichthouders. Avicenna biedt daarbij de competenties: hoe maak je opleidingsformats? Hoe organiseer je het geheel en kan je opschalen als er voldoende vraag is? En, niet onbelangrijk: hoe kan je de docenten faciliteren zodat ze ook goed hun werk kunnen doen?” De visie en ideeën van de NVTZ moesten vertaald worden naar de leden, zodat zij de kennis direct konden toepassen in hun werkelijkheid.

Niet alleen de NVTZ en Avicenna gingen over de visie rondom toezichthouden in de zorg. Sinds de schandalen die uitkwamen, keek de Tweede Kamer ook mee. In 2013 kwam de staatscommissie, onder leiding van Femke Halsema, met het rapport ‘Moreel Kompas’. Hierin werd de rol van de raad van toezicht nadrukkelijk belicht. Marius: “Je mag best een schouderklopje aan de bestuurder geven, maar je moet vooral denken: gaat het wel goed in de organisatie? En, als een toezichthouder voelt of constateert dat iets niet goed gaat, moet je daar het kritische gesprek over durven voeren met die bestuurder. Dat werd in de rol voor raden van toezicht aangescherpt. We spreken ook wel van de raad van toezicht als kritische vriend”, aldus Marius.

Dat het een aantal jaren duurde voordat deze nieuwe onderwerpen en attitude werden omarmd door toezichthouders, daar kijkt Marius niet van op. “Het kost gewoon tijd. Je kunt niet een nieuwe werkwijze of visie opleggen aan mensen met veel ervaring”, zegt hij.

Naar aanleiding van het rapport ontwikkelde de NVTZ het programma ‘Goed Toezicht’. Een van de kernwaarden van dit programma is ‘goed beslagen ten ijs komen’. Avicenna organiseerde samen met de NVTZ in 2017 in de acht regio’s van de NVTZ sessies om met voorzitters in gesprek te gaan.

“Dit deden we met zo’n achthonderd voorzitters in totaal. Dat gaf écht de doorslag voor de NVTZ Academie.

Het deelnemersaantal steeg in de jaren daarna enorm”, aldus Frank.

Het was een doorbraak voor de samenwerking tussen NVTZ en

Avicenna: de visie die

zij deelden daalde nu grootschalig neer bij de leden van de NVTZ. “Rvt’s raakten meer en meer doordrongen van het feit dat toezichthouden een vak is waarvoor scholing nodig is”, blikt Marius terug.

Toch blijft de rol van toezichthouder aan verandering onderhevig. Een mogelijk nieuw kader waarin de toezichthouder moet denken, wordt breder: denken en opereren vanuit een ecosysteem. Dit wordt mede ingegeven door de toenemende druk op de zorg, maar ook omdat het veel effectiever is om vraagstukken in samenhang in de buurt of regio aan te pakken.

Marius: “We moeten het object van toezicht veranderen. Nu is dat dominant, de organisatie.” Maar die houding moet anders volgens de NVTZ-directeur. “Een nieuwe oriëntatie is zo veel mogelijk vanuit de maatschappelijke opgaven te denken en met specifieke gezondheids- en welzijnsdoelen de wereld zo leefbaar mogelijk te houden.”

Recent heeft de NVTZ samen met de NVZD, bestuurders in de zorg, de nota Bestuurlijke Horizon 2030 uitgebracht. Bestuurders en toezichthouders worden opgeroepen te werken aan de grote transformaties in samenleving, zorg en welzijn voor de komende jaren. Zo werkt de NVTZ-Academie ook samen met de NVZD bij de zogenaamde Governance Colleges die bijgewoond worden door bestuurders en toezichthouders gezamenlijk.

Frank: “Het platform van de academies waarin verschillende maatschappelijke sectoren zijn vertegenwoordigd, geeft een unieke kans om gezamenlijk op te treden en te professionaliseren. Om thema’s gecoördineerd vanuit de brancheorganisaties te agenderen in de rvt’s die de maatschappij ten goede komen. Samen met de branchedirecteuren en vertegenwoordigers van de programmaraden zijn wij hier nu mee bezig. Daar ligt een mooie gezamenlijke uitdaging voor ons in het verschiet.” ■



De academies op een rij

In het vorige artikel schreven we het al: wij geloven dat goed toezicht van groot maatschappelijk belang is. Toezichhouden is mensenwerk, een vak, dat actuele kennis, sensitiviteit en een goede mentaliteit vraagt. Daar dragen wij vanuit de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen graag aan bij met ons diverse professionaliseringsprogramma. Dit doen we vanuit meerdere academies, ieder in samenwerking met een specifieke branchevereniging voor toezichthouders. Zo is Avicenna regiepartner van de Academies van de VTW (woningcorporaties), VTOI-NVTK (onderwijs en kinderopvang), NVTZ (zorg en welzijn) en de VTH (hogescholen). In onderstaand vierluik lichten we deze academies kort toe.



De VTW Academie biedt een uitgebalanceerd scholingsprogramma voor de minder en meer ervaren commissarissen bij woningcorporaties. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden staat centraal, passend bij een kundige commissaris in de volkshuisvesting. Het aanbod is hoogwaardig, actueel, uitdagend, compact qua tijdsinvestering én praktijkgericht. De leergangen en masterclasses gaan in op alle relevante thema's voor commissarissen en spelen uiteraard in op de actualiteit. Er is veel ruimte voor de dialoog en het verdiepende gesprek tussen docenten en deelnemers, over dilemma's en casuïstiek.

“De kerntaak van de Vereniging voor Toezichthouders in Woningcorporaties is het professionaliseren en ondersteunen van intern toezicht. Daarvoor maken we gebruik van de VTW academie waar we onze leden opleidingen en masterclasses aanbieden die gemiddeld met een 8 beoordeeld worden.

De leden van de VTW zijn verplicht om PE-punten te halen. Daarvoor is een ruim aanbod maar we zijn er trots op dat zoveel leden kiezen voor de VTW-academie. Daarbij staat voor ons kwaliteit en toegankelijkheid voorop. Daarmee professionaliseren we het toezichthouden van nu, en maken we het ambacht van toezicht houden toegankelijk voor meer mensen.”

Bronia Vermaas Directeur VTW



De kracht van de VTOI-NVTK academie is dat zij een passend opleidingsaanbod met actuele thema's biedt, waarbij ook meer fundamentele thema's op het gebied van toezicht houden in het algemeen zijn verwerkt in het curriculum. Er wordt niet alleen aandacht besteed aan kennis, maar ook aan vaardigheden en kunde. Door het inzetten van diverse werkvormen wordt de impact van de opleidingen geoptimaliseerd en doordat er met relatief kleine deelnemersgroepen wordt gewerkt, is er ruimschoots aandacht voor onderlinge uitwisseling van kennis én ervaring. De VTOI-NVTK Academie biedt een compleet scholingsprogramma voor de beginnende en de ervaren toezichthouder in onderwijsinstellingen en in de kinderopvang.

“Voor interne toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang is het cruciaal om voortdurend te werken aan de versterking van hun eigen professionaliteit en kwaliteit. Scholing is daarbij essentieel. Niet alleen moeten toezichthouders weten wat de basis van goed toezicht is, ook moeten ze op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen binnen en buiten hun vakgebied. De samenwerking met Avicenna die heeft geleid tot de VTOI-NVTK Academie helpt Raden van Toezicht als geheel, maar ook individuele leden hun kennis op pijl te houden.”

Marian de Regt Beleidsadviseur VTOI-NVTK



<< *Marius Buiting*
Directeur NVTZ



< *Marian de Regt*
Beleidsadviseur VTOI-NVTK



< *Bronia Vermaas*
Directeur VTW



De NVTZ is een vereniging met meer dan 4500 leden, die staat voor verantwoordelijk toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen. Met de NVTZ Academie werken we aan professionalisering en ondersteuning van het toezichthoudende vak. We bieden daartoe een breed scholingsprogramma voor de aanstaande, de beginnende, de ervaren en de zeer ervaren toezichthouder in de zorg- en welzijnsbranche. Ook worden er geselecteerde cursussen aangeboden voor mensen die geen toezichthouder (meer) zijn, maar die wel affiniteit hebben met het vak. Bijscholing is voor iedereen van belang, aldus de NVTZ.

De VTH Academie biedt een mooi opleidingsprogramma voor zowel beginnende als meer ervaren toezichthouders van hogescholen. De leergangen en opleidingen gaan in op alle relevante thema's en spelen ook in op de actualiteit. De inhoud van de programma's wordt, zoals bij elke academie, bepaald door het monitoren van de ontwikkelingen. Hiervoor werken we samen met experts, docenten en de programmaraad van de VTH. Mensen die midden in het werkveld staan. Met elkaar zorgen we voor unieke, actuele en kwalitatief hoogwaardige programma's waarmee impact wordt gemaakt.

“De rol van toezichthouder blijft aan verandering onderhevig. Een mogelijk nieuw kader waarin de toezicht-houder moet denken, wordt breder: denken en opereren vanuit een ecosysteem. Dit wordt mede ingegeven door de toenemende druk op de zorg, maar ook omdat het veel effectiever is om vraagstukken in samenhang in de buurt of regio aan te pakken. We moeten het object van toezicht veranderen. Dat is nu de organisatie.

Een nieuwe oriëntatie is zo veel mogelijk vanuit de maatschappelijke opgaven te denken en met specifieke gezondheids- en welzijnsdoelen de wereld zo leefbaar mogelijk te houden.”

mr. Marius Buiting Directeur NVTZ

De actualiteit van de inhoud en de kwaliteit van al onze opleidingen bepalen we mede samen met onze programmamanagers per sector en een tweetal programmaraden.
Wil je hier meer over weten?
Het volgende artikel gaat erover.

Over kwaliteit: een samenspel

De verschillende Academies kennen allemaal een uitgebreid programma aanbod, dat is afgestemd op het ervaringsniveau van de doelgroep. Daarvoor is onder meer de keuzewijzer in het leven geroepen. Daarover meer in het volgende artikel. Onmisbaar in het actueel en relevant houden van dit uitgebreide productaanbod, is de kwaliteitsbewaking cq kwaliteitsborging. Daarvoor hebben we hulp nodig van mensen die met hun voeten in het werkveld staan. Naast de brancheverenigingen én (de evaluaties van) deelnemers, zijn twee andere partijen ontzettend belangrijk in het op hoogwaardig niveau houden van de kwaliteit: de programmamanagers en de programmaraad.

Programmamanagers

Elke Academie kent een eigen programma-manager. Deze persoon, die zelf zeer goed bekend is met de branche, vormt de schakel tussen de Academie, de branchevereniging (programmaraad), docenten en deelnemers en fungeert hierbij als klankbord. Hij of zij heeft de verantwoordelijkheid voor en de regie over de ontwikkelprogramma's die voor de betreffende Academie geprogrammeerd zijn. Dat geldt zowel voor bestaande, als voor nieuw te ontwikkelen opleidingen. Ze houden zich met name bezig met vragen als 'Zijn de opleidingen nog actueel? Passen ze nog bij de vraag van deelnemers? Zijn er onderwerpen en thema's die nu leven in de markt die zeker een plek in het aanbod verdienen? Welke experts kunnen helpen bij het overdragen van kennis? Zijn alle opleidingsmaterialen nog relevant en beschikbaar? Oftewel: hoe kan de Academie met haar keuze van opleidingen, thema's, docenten en materialen, nog meer en beter bijdragen aan de professionalisering van leden van de branchevereniging? Daarvoor is het belangrijk dat de programmamanager in nauw contact staat met alle betrokken partijen en op tijd signaleert en actie onderneemt. De programmamanager kijkt daarvoor regelmatig mee bij opleidingen en is vaak zelf ook actief als docent en als toezichthouder.

Momenteel zijn er drie programmamanagers betrokken bij de academies. Koos Parie voor de VTW Academie, Beatrix van Emmerik voor de NVTZ Academie en Cobi van Beek voor de academies van de VTOI-NVTK en de VTH. ■



"Als programma-manager en kerndocent van de NVTZ Academie ervaar ik telkens weer de impact van het onderdeel in de opleidingen 'de kunst van het vragen stellen' voor de toezichthouder. Het belang om echt, oprecht nieuwsgierig te zijn naar de ander wordt steeds meer een thema in het samenspel met de bestuurder en de samenleving. Zoals Einstein al opmerkte: 'Belangrijk is om vragen te blijven stellen. Nieuwsgierigheid heeft zijn eigen reden voor bestaan.'"

Beatrix van Emmerik

Programma manager NVTZ academie

"Geweldig dat goed opgeleide en ervaren toezichthouders met enthousiasme en veel eigen inbreng blijven leren."

Koos Parie

Programma manager VTW Academie

Programmaraad

De programmaraad, elke Academie heeft er één, monitort de kwaliteit van het opleidingsaanbod en geeft input over het curriculum, zodat het aanbod actueel en relevant blijft voor deelnemers.

De adviezen die zij geven, worden zeer ter harte genomen en wegen zwaar in het actualiseren en vernieuwen van het aanbod. Waar een deel van de leden van de programmaraad met name opereert als 'woordvoerder' vanuit de branchevereniging en haar leden, opereert de programmamanager voornamelijk vanuit de Academie.

De programmamanager heeft logischerwijs dus ook zitting in deze programmaraad, om samen tot het beste resultaat te komen. De programmaraad komt twee keer per jaar bijeen, en krijgt twee keer per jaar een schriftelijke en mondelinge update vanuit de Academie.

Maarten van de Donk is voorzitter van de programmaraad van de VTW en schetst het belang van dit orgaan.

Bewakers én aanjagers van kwaliteit, vernieuwing en innovatie

"Waar we voor staan, is een vraag die we ons zelf ook regelmatig stellen. En niet vanuit een soort bestaanscrisis, maar wel om onszelf en onze rol scherp te houden: een klankbord, een vertegenwoordiging van de gebruikers. Het is belangrijk daar de goede focus op te hebben en te houden". De programmaraad van de VTW Academie bestaat uit ervaren commissarissen die niet alleen de opleidingen (inhoudelijk) monitoren, maar ook actief bijdragen aan de verbetering en vernieuwing ervan.



Maarten van de Donk

De programmaraad is opgericht met het hoofddoel de kwaliteit van de opleidingen binnen de VTW Academie te waarborgen en te verbeteren. "Wij fungeren als een soort gebruikersplatform," legt Maarten uit. "We vertegenwoordigen de commissarissen die deelnemen aan de masterclasses en zorgen ervoor dat het aanbod aansluit bij hun behoeften en bij de eisen van de sector. Dat is bijna een soort van dubbelrol, want in de eerste plaats zijn we zelf ook allemaal commissaris en moeten daarom gewoon voldoen aan het behalen van onze studiepunten. Dat we een natuurlijke nieuwsgierigheid hebben naar opleiding en ontwikkeling, en lol hebben in deze extra rol, moge dus duidelijk zijn".

Kwaliteitsvraagstuk

Die nieuwsgierigheid uit zich onder meer in het af en toe bezoeken van een masterclass. Niet als deelnemer, maar als lid van de programmaraad. "Dat doen we om feeling te krijgen en te houden met de masterclasses", aldus Maarten. Een belangrijk instrument dat hierbij gebruikt wordt, is een speciaal ontwikkeld scoreformulier. Hiermee worden trainingen en cursussen systematisch geëvalueerd. Inhoudelijk, maar het gaat breder dan dat. "Dit scoreformulier helpt ons om op een gestructureerde manier feedback te verzamelen en te bespreken. We delen onze bevindingen zowel intern als met de academie om continue kwaliteitsverbetering te realiseren."

Klankbord

Naast het blijvend evalueren van het huidige aanbod, speelt de programmaraad een adviserende rol bij ontwikkeling van nieuw aanbod. De raad let erop dat de opleidingen actueel blijven en aansluiten bij de laatste ontwikkelingen binnen de sector. "Onze taak is om ervoor te zorgen dat de kennis die de VTW en de VTW Academie overdragen niet alleen theoretisch sterk is, maar ook praktisch toepasbaar in het dagelijkse werk van commissarissen. We fungeren daarom als een klankbord voor zowel de academie, de branchevereniging als de deelnemers, waarbij we signalen uit de praktijk terugkoppelen en suggesties doen voor nieuwe trainingen en ontwikkelingen". Dat werkt volgens Maarten twee kanten op. "Soms signaleren we zelf en checken we bij de Academie of daar iets mee mogelijk is. Maar soms vraagt de Academie ons om advies bij bepaalde ideeën. Juist die wisselwerking maakt het interessant en vooral waardevol. Alle expertises komen bij elkaar".

Innovatief zijn en blijven

Onder meer de coronapandemie heeft de VTW Academie en de VTW voor nieuwe uitdagingen gesteld, maar ook kansen geboden voor innovatie. Als adviesgevend orgaan heeft de programmaraad meegekeken en

"Goed opgeleide toezichthouders stellen bestuurders in staat om beter te besturen waardoor organisaties kunnen floreren. De wisselwerking die toezicht en bestuur versterkt, dat is de crux. Het is de kunst om bloot te leggen wat er in de praktijk precies gebeurt en waar behoefte aan is, om vervolgens het aanbod van de academies daar zorgvuldig op af te stemmen. We zijn geslaagd als toezichthouders weten dat ze nooit zijn uitgeleerd en daar bovendien naar handelen. Met veel plezier zet ik mij hiervoor in als programmamanager van de academies van de brancheorganisaties VTOI-NVTK en VTH".

Cobi van Beek

Programma manager VTOI-NVTK academie en VTH academie



Cobi van Beek

Lees verder op pagina 8

desgevraagd meegepraat over de gewijzigde situatie. “De noodzaak om snel over te schakelen op digitale leeromgevingen heeft de VTW en de Academie veel geleerd over de flexibiliteit en veerkracht van haar opleidingsprogramma’s en deelnemers,” zegt Maarten. Maar daarin is het zaak nu door te pakken, realiseert hij zich, en met hem de hele programmaraad. Hoe kunnen we deelnemers blijven binden en boeien? Daar denken Maarten en zijn collega’s graag in mee. Eén van de lopende ontwikkelingen waar de programmaraad bij betrokken is, is het werken aan doorgaande leerlijnen. “Waar we momenteel naar kijken, is naar een logisch vervolg in opleidingsaanbod. Als je masterclass A hebt gevolgd, welke suggesties krijg je dan daarna? Welke opleidingen bieden we voor de beginnende commissaris? En welke kunnen worden gevolgd door (zeer) ervaren commissarissen? Moet er niet gewerkt worden met een startpakket bijvoorbeeld? En wat kan de VTW Academie extra bieden voor commissarissen die in hun tweede termijn zitten? Het is boeiend om te kijken waar we nog onderwerpen en thema’s missen, of waar we juist de verdieping op kunnen zoeken. Dat maakt voor deelnemers de beleving ook weer wat aantrekkelijker”, aldus Maarten.

Toekomstige richtingen

Een belangrijke toekomstige uitdaging voor de programmaraad is het vergroten van diversiteit en inclusiviteit binnen de commissarissen en de opleidingen. “De man-vrouw verdeling binnen Raden van Toezicht lijkt vandaag de dag redelijk in verhouding te zijn. Sterker nog, in sommige sectoren zijn er zelfs meer vrouwelijke toezichthouders dan mannelijke. Dat is bij corporaties nog niet helemaal het geval. Daarnaast zien we nog steeds een ondervertegenwoordiging van jonge mensen en mensen met een migratieachtergrond in commissarissenposities. Het is een prioriteit van de VTW en ons om dit te veranderen,” legt Maarten uit. “Dit vraagt niet alleen om het aanpassen van ons opleidingsaanbod, maar ook om bredere initiatieven om divers talent aan te trekken en te behouden. Dat begint al bij de branche zelf. Want voordat we hier met opleidingen iets in kunnen doen, moeten we het vak van commissaris meer bekend en aantrekkelijk maken.”

En zo is eigenlijk de brede kijk van de programmaraad weer rond. De programmaraad van de VTW Academie speelt een onmisbare rol in het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen voor commissarissen. Door hun voortdurende evaluaties, adviserende rol en focus op actuele en relevante inhoud, dragen ze bij aan een robuust en toekomstbestendig opleidingslandschap, passend bij de ontwikkelingen in de branche. “Kwaliteit is een doorlopend streven van alle partijen die betrokken zijn bij de VTW Academie,” besluit Maarten. “Wij zorgen er met elkaar voor dat de commissarissen goed voorbereid en geïnspireerd worden om hun taken effectief uit te voeren.” ■

Een breed

Al onze academies hebben hun eigen unieke programma aanbod, volledig afgestemd op de vraag van de doelgroep (meer hierover in het artikel over de verschillende academies). Samen met de programmamanagers en programmaraden van elke academie én de docenten zorgen wij elk half jaar voor een analyse en eventuele update van de inhoud van de programma’s. Op deze manier blijft het aanbod actueel en goed aansluiten bij de behoefte van de leden van de brancheverenigingen.

In dit artikel lichten we twee onmisbare aspecten van het opleidingsaanbod verder toe, namelijk de vorm van blended learning met gebruikmaking van de online leeromgeving, en de keuzewijzer.

“De goede voorbereiding middels materialen die werden aangeboden. Ik ben anders gaan kijken naar de kwaliteitssystemen, zeker nu ik ook de achtergrond en historie hiervan ken. Goede en brede kennis van de docenten, tevens een goede mix van kennis en ervaring in de groep. Ik heb veel opgestoken, zeer bruikbaar voor de dagelijkse praktijk.”

Over de opleiding ‘Toezicht op kwaliteit’

“De informatie en de oefeningen hebben er voor mij toe bijgedragen steviger in mijn schoenen te staan en daardoor naar mijn idee beter te kunnen functioneren als lid van de RvT en daardoor van meerwaarde te zijn voor de kwaliteit van het functioneren van de gehele Raad en daardoor voor de gehele schoolorganisatie.”

Over de leergang ‘De startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang’

“Goede praktijkvoorbeelden en/of focus op toepasbaarheid van de aangeboden kennis. Daarnaast vond ik de opdrachten/ huiswerk goed. Ze hebben mij aan het denken gezet en ik ben op zoek naar nog meer informatie van ‘mijn’ woningcorporatie gegaan. Ik werd getriggerd om meer eigen visie te formuleren.
Over de leergang ‘De nieuwe commissaris’

en praktijkgericht aanbod

Blended learning

Nagenoeg het gehele opleidingsprogramma van de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen is gebaseerd op het ‘blended learning’ principe. Oftewel, de combinatie van fysieke lesdagen en online leren. Deze mix zorgt voor een optimale leer- en ontwikkelcontext, die maakt dat de materie wordt verdiept, verankerd en geborgd.

Door een online omgeving zorgvuldig te integreren in het programma en volledig af te stemmen op de opleiding, wordt enorme meerwaarde gecreëerd. Zo is er op individueel niveau ruimte om op je eigen plek, tijd en manier te leren: je kunt je van tevoren alvast verdiepen in het onderwerp door een introductiecollege te bekijken, kennis te maken met de docent, inleidende tekst te lezen en een opdracht te maken, en achteraf heb je de mogelijkheid te reflecteren op de aangeboden materie en bewust de vertaling naar jouw werk en leven te maken. De omgeving blijft niet voor niets nog een jaar na afloop van deelname beschikbaar. Op het niveau van leren met de groep ontstaan eveneens nieuwe en meer mogelijkheden, omdat er maximale effectieve tijd overblijft tijdens de lesdag om met en van elkaar te leren, casuïstiek te delen en dieper op de lesstof en bijbehorende vragen in te gaan.

De online leeromgeving die nu door de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen wordt gebruikt, blijft, net als de opleidingen, continu onderwerp van aandacht en ontwikkeling. Zo hebben we het afgelopen jaar een flinke stap gezet in het aanscherpen en vereenvoudigen van het gebruiksgemak.



Meer weten? Zusterorganisatie Empowering Center schreef er een artikel over. Dat kun je lezen in het Empowering Center katern, pagina 5.

Keuzewijzer

‘Welke opleiding past het beste bij mijn ontwikkelbehoefte? Hoe kunnen we met onze Raad van Toezicht een mooi (individueel) programma samenstellen, om ons als raad als geheel te professionaliseren? Die vragen kregen we op regelmatige basis. In 2023 is daarom de keuzewijzer gelanceerd. Om deelnemers en Raden van Toezicht te helpen de best passende keuze te maken uit de diversiteit aan opleidingen en masterclasses, ontwikkelden we een compact schema met daarin het volledige aanbod. Daarin maken we onderscheid tussen:

Basis opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die in hun eerste toezichtsperiode zitten en een basis zoeken om hun rol vorm te geven.

Advanced opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die in hun tweede toezichtsperiode (of verder) zitten en hun toezichthoudende rol op een diepere laag willen vormgeven.

Themagerichte opleidingen / masterclasses

Deze opleidingen zijn bedoeld voor toezichthouders en commissarissen die verdieping zoeken op een specifiek thema.

De keuzewijzer is terug te vinden in de opleidingsleaflets, die we eens per half jaar per Academie verspreiden. Ook is deze leerlijn helder gemaakt op onze diverse websites. Uiteraard geldt dit onderscheid als een advies en zijn alle opleidingen zowel voor beginnende als ervaren toezichthouders te volgen. Want dat is belangrijk in leren en ontwikkelen: het ook doen omdat je het leuk vindt/het je boeit, niet alleen omdat het moet! ■

“De goede voorbereiding middels materialen die werden aangeboden. Ik ben anders gaan kijken naar de kwaliteitssystemen, zeker nu ik ook de achtergrond en historie hiervan ken. Goede en brede kennis van de docenten, tevens een goede mix van kennis en ervaring in de groep. Ik heb veel opgestoken, zeer bruikbaar voor de dagelijkse praktijk.”
Over de opleiding ‘Toezicht op kwaliteit’

“De leergang diende voor mij als een kickstart. Het gaf mij meer zelfvertrouwen binnen het team en het versnelde mijn ontwikkeling als beginnend toezichthouder”.

Nieuwe ambities op het gebied van Goed Toezicht en Goed Bestuur

Aan het woord is Eileen van den Tweel, werkzaam als Hoofd HRM, ARBO en Facilitair a.i. en daarnaast lid van de Raad van Toezicht van STIP Openbaar basisonderwijs in Hilversum. In 2022 heeft ze deelgenomen aan de Leergang voor Toezichthouders en Commissarissen, wat voor haar een volgende fase in haar carrière markeerde. Tijdens de leergang, in contact met haar mededeelnemers en ervaren sprekers, ging er een wereld voor haar open. Ze kreeg er vertrouwen en ging vol goede moed de uitdaging als ‘nieuwe’ toezichthouder aan. Ze deelt met ons haar ervaring.

Waarom heb je je aangemeld voor de leergang voor Toezichthouders en Commissarissen?

“Toen ik net begon in de rol van toezichthouder ging ik mij meer verdiepen in het vak. Ik voelde sterk de behoefte mij meer te gaan professionaliseren. Zo kwam ik bij Avicenna terecht. De leergang sloot perfect aan bij mijn vraag en ambities in dit mooie vakgebied.

Hoewel je als toezichthouder vaak al heel wat werkervaring hebt opgebouwd, is toezichthouden zelf toch een heel andere rol die je op je neemt. Toen ik net begon in de rol van toezichthouder, miste ik vooral de kennis over hoe je je moet opstellen. Wat is die rol precies? Waar sta je? Maar ook: hoe zit het met de wet- en regelgeving in dit vakgebied? Hoe ontwikkelt het vakgebied zich en wat vinden experts hiervan? Tijdens de leergang heb ik deze vragen beantwoord gekregen.”

Wat is jou het meest bijgebleven van de leergang?

“Los van de feitelijke kennis over wet- en regelgeving denk ik vooral de rol van de toezichthouder. Specifiek bedoel ik dan de verantwoordelijkheid die je hebt in relatie tot de bestuurders, maar ook de dynamiek binnen de Raad van Toezicht. Dat stukje verantwoordelijkheid nemen is erg belangrijk, want je hebt toch de hoofdelijke aansprakelijkheid als toezichthouder. Dat vind ik ook het mooie aan de leergang van Avicenna. Je bent veel bezig met hoe je jezelf ontwikkelt als toezichthouder in een uitdagende groepsdynamiek. Daarnaast komen de mededeelnemers in de leergang uit diverse

sectoren, branches en achtergronden. Zo zijn er deelnemers van profit én non-profit organisaties. Op deze manier leer je werken met mensen met verschillende persoonlijkheden en verschillende uitdagingen. Dit zie ik als pluspunt, aangezien je in een Raad van Toezicht je collega's ook niet voor het uitkiezen hebt. En toch zal je tot gezamenlijke besluiten moeten komen, in het belang van de organisatie.”

Wat maakt iemand volgens jou een goed leider?

“Als ik het link aan mijn leiderschapsrol als toezichthouder, denk ik dat er een belangrijke nuance is. Tijdens de leergang werd deze rol mooi uitgelegd in de vorm van een metafoer. Eén van de sprekers - zelf een oud roeier - vergeleek de leiderschapsrol van een toezichthouder met de stuurman van een roeiteam. Je bent wel verantwoordelijk voor de koers van de roeiboot, maar je kunt niet zelf gaan bijsturen. Dus als je als stuurman denkt ‘het gaat niet goed’, dan kan je niet opeens aan het roer trekken, want dan is het hele ritme van de roeiers weg. Je moet daarom oplettend kijken wat er gebeurt bij de roeiers en proberen daarop feedback te geven. Want uiteindelijk zijn het de roeiers die roeien. Hetzelfde geldt voor toezichthouden. Je kunt niet zomaar de teugels overnemen van de bestuurders, dat is alleen in uitzonderlijke crisissituaties. Juist die momenten herkennen waarop je je mond dicht moet houden en even op je handen moet zitten om ruimte te creëren voor bestuurders, dat is iets wat je moet leren. Daarnaast is het belangrijk als leider om verantwoordelijkheid te nemen en dit ook

voor de volle 100% doen. Dit betekent dat je soms tegen een populaire mening in moet gaan en dat je erkent dat je niet alles weet. Als toezichthouder blijf je je namelijk ook ontwikkelen tijdens je functie. Ik denk dat deze openheid als een goed voorbeeld dient voor bestuurders. Zo laat je zien dat het oké is om te zeggen dat je iets niet weet en dat je bijvoorbeeld behoefte hebt aan feedback.”

Aan wie zou je deze leergang aanbevelen?

“Aan elke startende toezichthouder of commissaris. Het fijne aan deze leergang is dat het over meerdere dagen verspreid is waardoor ik af en toe ook vergaderingen van de Raad van Toezicht tussendoor had. De leergang is een mooie mix van kennis en praktijk, waarbij je de stof meteen in de praktijk kan toepassen. Hierdoor kon ik ook specifieke vragen stellen aan experts over kwesties waar ik nog zoekende in was. Dat heeft mij enorm geholpen.

De leergang diende voor mij als een kickstart. Het gaf mij meer zelfvertrouwen binnen het team en het versnelde mijn ontwikkeling als beginnend toezichthouder. Door het contact met verschillende toezichthouders vanuit verschillende sectoren, wat een wereld voor je opent, ontdek je dat deze mensen vaak dezelfde ervaringen gehad als jijzelf en zie je dat je in bepaalde situaties er niet alleen voor staat als toezichthouder. Daarom raad ik deze leergang aan elke startende toezichthouder of commissaris aan.” ■



Oud-deelnemer Elger Niels en docent Koos Parie over de Leergang ‘De aankomende commissaris’

De meerwaarde van een train

Voor wie geïnteresseerd is in het toezichthouderschap, maar weinig of geen toezichthoudende ervaring heeft, is de leergang ‘De aankomende commissaris’ van de VTW Academie een ideaal startpunt. In dit programma van een jaar volgen deelnemers acht masterclasses waarin telkens relevante thema’s voor een moderne commissaris worden behandeld. Bovendien, uniek aan deze leergang, volgt iedere deelnemer een traineeship bij de RvC van een woningcorporatie. Een mooie mogelijkheid om de net opgedane kennis in de daadwerkelijke boardroom te testen én bij te schaven!

Musicus Elger Niels is oud-deelnemer van deze leergang en op dit moment toezichthouder bij de RvC van de woningcorporatie ‘Woon op Maat’ in Heemskerk en Beverwijk. Elger kon na zijn traineeship direct aan de slag bij dezelfde woningcorporatie. Toen hij zich echter inschreef voor de leergang, had hij niet die ambitie. Het maakte hem een atypische deelnemer.

“Ik was actief bij een huurderbelangenvereniging en voelde daarom niet zozeer een drive om commissaris te worden. Ik wilde begrijpen: wat doen die commissarissen nou eigenlijk?” Bij de huurderbelangenvereniging kwam Elger vraagstukken tegen, waardoor hij zich realiseerde dat de vereniging meer moest weten over de werking van RvC’s. Zodoende kwam hij uit bij de leergang van de VTW Academie.

“De leergang verraste mij al vanaf het begin: ik kon de informatie die ik opdeed bij de eerste lesdag direct toepassen bij de huurderbelangenvereniging”, aldus Elger. Ook kon hij tijdens de leergang kritischer - maar ook met meer begrip - terugkijken op eerdere beslissingen van de woningcorporatie. De masterclass ‘Effectieve communicatie in de boardroom’ blijft Elger nog altijd bij. Hier ontdekken deelnemers onder meer de kunst van het vragen stellen.

Koos Parie, docent van de leergang, onderstreept het belang van het trainen van communicatievaardigheden bij toezichthouders. “Een commissaris kan minder geneigd zijn kritische vragen te stellen wanneer een bestuurder een goed beargumenteerd plan presenteert. Terwijl het doel is om erachter te komen waarom een bestuurder een bepaalde keuze maakt, hoe diegene erop is gekomen en of jij als commissaris hier vervolgens goed mee kan leven. Dat is een van de invalshoeken van deze specifieke masterclass.”

Koos is niet alleen docent bij de leergang, maar heeft ook al jarenlang ervaring als bestuurder en toezichthouder bij woningcorporaties. Zo is hij nu ook voorzitter van de RvC van ‘Woon op Maat’, de woningcorporatie waar Elger na zijn traineeship werd benoemd tot commissaris.

“Het gebeurt niet zomaar dat iemand na zijn traineeship blijft als toezichthouder. Het was deels toeval, en deels had het natuurlijk te maken met de kwaliteiten van Elger. Er kwam juist in die periode een zetel vrij op voordracht van de huurdersorganisatie. De eerste wilde gedachte, ook van het bestuur van de huurdersorganisatie, was: ‘waarom blijft Elger niet gewoon?’ Maar dat vond ik - en ook Elger - te kort door de bocht en ongewenst. Op basis van een open procedure is het vervolgens Elger geworden.”

Dat Elger uit een andere wereld komt - de muzikwereld - vindt Koos juist van toegevoegde waarde voor de raad. “In de boardroom stelt hij regelmatig vragen waarvan ik denk: ‘verdorie waarom heb ik die niet gesteld?’ Omdat Elger basiskennis had opgedaan tijdens de leergang, maar ook uit een andere wereld kwam, maakte het voor de raad van Woon op Maat een mooie combinatie.

Als docent hecht Koos aan het creëren van gelijkwaardige relaties in de boardroom. “Scherp, maar relaxed is mijn stijl”, zegt hij. “Als je niet wil dat een directeur meteen de verdediging ingaat, moet je vragen in die stijl kunnen stellen.”

Het belang van gelijkwaardige relaties in de boardroom, merkte Elger ook op tijdens zijn traineeship. “Gesprekken liepen buitengewoon natuurlijk. Het was niet alsof ik mij geremd voelde, of overdreven aangespoord. Ik denk dat je op die manier het beste leert.”

eeship



Dat deelnemers naast de theoretische masterclasses een traineeship doen, vindt Koos een essentieel onderdeel van de leergang. “De praktijk van de boardroom is toch anders, dus als deelnemer moet je ook zelf ervaren hoe zo’n boardroom, mét de opgedane kennis, in elkaar steekt. Met het besef dat de ene boardroom de andere niet is. Commissaris zijn is niet alleen houding en gedrag, je hebt er ook behoorlijk wat deskundigheid voor nodig. Juist dat haal je uit de leergang.” ■



AVICENNA

ACADEMIE VOOR TOEZICHTHOUDERS

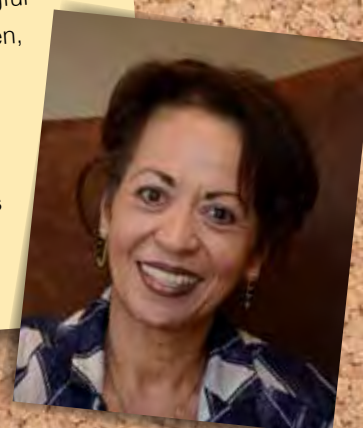
Een netwerk boordevol expertise, kennis en ervaring

De verschillende Academies, waaruit de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen bestaat, staan onder regievoering van Avicenna Academie voor Leiderschap. Naast een intensieve en fijne samenwerking met de diverse brancheverenigingen en met de programmamanagers en de programmaraden op het gebied van inhoud en kwaliteit, werkt Avicenna ook nauw samen met een netwerk van circa 150 docenten, trainers en practitioners, die of hun sporen ruimschoots hebben verdiend in het vak van toezichthouden, of een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan Goed Toezicht. Ieder vanuit zijn/haar eigen expertise. Zo houden we elkaar scherp, zorgen we voor de optimale mix van kennis, ervaring en dialoog tijdens de opleidingsdagen en staan we samen voor actuele onderwerpen in de programma's.



"Ik wou dat ik zelf de titel Meaningful Matters had bedacht. Dagelijks beseft ik mij dat het enige waar ik mij op wil richten van betekenis moet zijn. Als docent is het altijd mijn streven dat eenieder in de groep een flinke stap voorwaarts maakt tijdens mijn lesblokken. Om dat te bereiken wil ik elke deelnemer echt verwelkomen. Voor mij betekent het welkom heten dat mensen zich gezien en gehoord weten omdat dat van betekenis is. Door je welkom te voelen met jouw talenten, vraagstukken, hoop en verlangens word je geïnspireerd om bij te dragen aan de ontwikkeling van jezelf en van anderen. Mooi dat Meaningful Matters het verschil wil maken in opleiden, ontwikkelen en ondersteunen. Blij dat ik daar onderdeel van ben."

Monica Haimé
Docent Academie voor Toezichthouders
en kerndocent Opleidingsinstituut
KMBV



"Het verschil maken voor toezichthouders die het verschil kunnen maken. Dat motiveert mij om de leergangen en workshops te begeleiden, onder meer bij de Academie voor Toezichthouders. In mijn geval met een brede blik kijken naar de kwaliteit van het onderwijs, zodat kinderen daarvan profiteren over de volle breedte van hun ontwikkeling."

Tijmen Bolk

Docent van onder meer de opleiding
Toezien op Onderwijskwaliteit (PO en VO)



Wat zeggen deze ervaren docenten zelf over de samenwerking met Avicenna Academie voor Leiderschap en de Academies voor Toezichthouders en Commissarissen, en over het programma aanbod?



“Waarden-gestuurd toezicht op social-profit organisaties (onderwijs en kinderopvang) is sterk in ontwikkeling. Puck Dinjens en ik dragen hieraan graag een steentje bij, via de leergang voor Startende Toezichthouders die wij samen met VTOI-NVTK en Avicenna hebben ontwikkeld en verzorgen. Nieuwe toezichthouders kunnen zo hun 1e termijn starten met de nieuwste inzichten op Public Governance!”

Jos Gerards,
Onderwijskundige, adviseur en docent Academie voor Toezichthouders

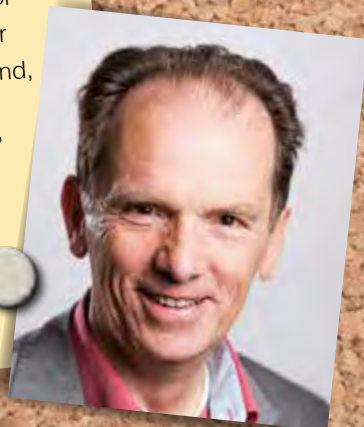


“Wat een verschil met 10 jaar geleden. Zoveel meer diversiteit, zelfkritisch vermogen en originaliteit. Eén feest om masterclasses te verzorgen.”

Koos Parie
Programmamanager
VTW Academie en docent

“Voor mij als trainer is het een geruststellende gedachte dat alles door de academie tot in de puntjes geregeld is. En als er iets is lossen we dat samen snel op! Daarnaast is het werken voor de academies van toezichthouders ook voor mij als trainer leerzaam en enthousiasmerend, altijd groepen met mensen die zich graag willen ontwikkelen in hun werkzaamheden!”

Ron Henkes
Docent van onder meer de opleiding
Dynamische Oordeelsvorming



De docentendagen: (intern

Jaarlijks organiseert de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen een docentendag. Een opleidings- en netwerkdag speciaal voor de docenten die verbonden zijn aan de diverse academies. Want om samen met onze docenten te zorgen voor de optimale opleiding voor onze deelnemers, is het belangrijk om de kennis en vaardigheden van onze docenten te blijven actualiseren. Niet zozeer op het gebied van toezichthouden, daar zijn ze immers expert in, maar wel op het gebied van doceren.



Docentendag 2023

Kwaliteit van opleiden

Deze dag, bij Leerhotel het Klooster in Amersfoort, werd verzorgd door onze toenmalige programma-managers Beatrix van Emmerik en Sam Terpstra, samen met Avicenna directeur Frank Seine. Alle drie verzorgden zij een interessante en inzichtgevende workshop. Zo keken zij met de docenten onder meer naar mogelijkheden tot meer interactie met de deelnemers: Wat doen docenten nu? Wat werkt, wat niet? Wat kunnen docenten leren van elkaar en welke inzichten nemen zij vervolgens weer mee naar hun komende opleidingsdagen? Ook namen zij het huidige profiel van de docent onder de loep: Hoe is volgens de ervaringsdeskundigen hun rol als docent de afgelopen jaren veranderd? Waar lopen ze tegenaan en wat gaat juist heel erg goed? Door hierover met elkaar te delen kregen we de kansen en uitdagingen van deze tijd helder in beeld, om er vervolgens in selecte groepen specifieke uitwerking aan te geven en het profiel van de docent te updaten. Ook werd gekeken naar kwaliteitsinstrumenten, die hulp bieden om als docent te blijven professionaliseren in je rol. ■

e) bronnen van inspiratie

Zo stonden er de afgelopen jaren thema's als "de kwaliteit van opleiden door passende didactiek" en "het gebruik van verschillende activerende werkvormen" centraal. Docentendagen dienen ook om bij docenten op te halen waar ze tegenaan lopen tijdens de opleidingen en hoe we hen als academie optimaal kunnen faciliteren. Een ander vast punt op deze dagen is het bijpraten van onze docenten door de verschillende branchedirecteuren. Wat speelt er momenteel in 'hun' branche en hoe kunnen we daarop inspelen? Waardevolle dagen, waarop het netwerk steeds weer ervaringen en kennis met elkaar deelt, waardoor we allemaal blijven leren en kunnen zorgen voor betekenisvolle programma's.



Docentendag 2024

Het gebruik van activerende werkvormen

Conferentiehôtel Kontakt der Kontinenten vormde in 2024 het decor van de jaarlijkse docentendag. Deze keer passeerden verschillende didactische werkvormen de revue. Om dit thema goed te belichten, nodigden we drie trainingsacteurs uit die met de docenten aan de slag gingen met het uitwerken en toepassen van verschillende werkvormen: de kennismaker, buzzing, het dilemmaspel en de kennisquiz. Ook werd er gekeken naar regisserend leren. Hierbij ligt de focus op ervaren in plaats van analyseren, met als doel gedragsalternatieven inzichtelijk te maken. Want hoe jij als docent handelt, bepaalt voor het overgrote deel de reactie van de deelnemer. Tot slot keken we naar het gebruik van metaforen tijdens diverse opleidingsmomenten. Bij binnenkomst, om mensen een bepaalde energie te geven, maar ook bij het geven van feedback. Nuttig, interessant en vooral inspirerend! ■



Hoe veranderende omstandigheden leiden tot nieuwe perspectieven en initiatieven

In 2020 kregen we te maken met de plotselinge, door corona genoodzaakte, online omzetting van een groot deel van onze fysieke opleidingen en masterclasses voor de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen. Dat vroeg veel van ons en onze docenten. Maar we werken met toppers in ons netwerk, dus we wisten zeker dat we samen tot goede oplossingen zouden komen om de opleidingen zoveel mogelijk door te laten gaan.

Na 'de bom' dat we beseften dat we de opleidingen tijdelijk niet meer live konden geven, zijn we met elkaar onmiddellijk aan het werk gegaan om deze om te zetten naar digitaal aanbod.

Binnen een maand werden de eerste opleidingen online gegeven, met behulp van het digitale platform 'Zoom'. We schaften extra camera's en laptops aan, besloten onze docenten digitaal op te leiden en te voeden met de nodige digitale informatie en onze projectmanagers vervulden een nieuwe rol als digitale facilitators.

*“We waren wat blij dat de evaluaties
best wel goed waren
(gemiddeld een 7,8 i.p.v. een 8)”*



'Al snel nadat corona begon, ben ik vanuit mijn eigen interesse en met een nuchter standpunt een zoektocht gestart naar mogelijkheden om toch door te gaan met mijn training- en mediatorwerkzaamheden. Live bijeenkomsten waren niet meer mogelijk, maar wat dan wel? Wat kon ik doen gegeven de huidige omstandigheden en wat heb ik daarbij nodig?' Online sessies waren voor Ron het gevolg, en deze namen al snel een vlucht.

'Toen de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen mij benaderde met de vraag of ik de module 'Techniek' wilde verzorgen voor mede-docenten, twijfelde ik geen moment. Ik had inmiddels behoorlijk wat ervaring opgedaan in online sessies en heb zelf ondervonden wat het vraagt van docenten en deelnemers. Je bent aangehaakt of niet, maar een middenweg is er niet. En dat terwijl het juist nu zo belangrijk is met elkaar in gesprek te blijven. Een online gesprek vraagt wat anders dan een live gesprek. Dat vraagt dus ook om ander gedrag. Hoe richt je dan je trainingen in? Ik heb zelf veel geleerd door het 'gewoon' te doen, maar niet iedereen kan en wil dat. Ik hoopte daarom met mijn module wat meer kennis op het technische vlak over te brengen, en wat slimme tips en tricks te geven. Volgens mij is dat goed gelukt en ik heb begrepen dat diverse docenten met een stuk meer zekerheid bijvoorbeeld break-out rooms aanmaakten!'

Uiteraard heeft Ron ook zelf de overige 3 modules rondom werkvormen, presentatie en didactiek gevolgd. Op zijn beurt heeft hij daar weer waardevolle informatie uitgehaald. 'Tips op het gebied van presentatie onder andere, ik ben tegenwoordig een stuk bewuster bezig met 'overacting' en het steken van meer energie in hoe ik overkom op beeld. En ik heb een nieuwe lamp gekocht om mijn belichting optimaal te krijgen! Daarnaast maak ik vaker gebruik van slimmigheidjes in mijn werkvormen en betrek ik platforms als

Miro bij mijn presentatie. Dat is het leuke van deze modules:

het zijn laagdrempelige filmpjes boordevol perspectieven en inspiratie van en door vakcollega's, die je in je eigen tijd kunt bekijken. Ze zijn echt gericht op het versterken van jouw vaardigheden als docent. Dat maakt ze sterk en waardevol'. ■

Ron Henkes is mediator, trainer en docent Dynamische Oordeelsvorming bij de Academie en verzorgde de module 'Techniek' in Next Level Online. Vanuit zijn eigen plezier met het digitale werken heeft hij zich de techniek spelenderwijs eigen gemaakt.

Next Level Online | Hoe veranderende omstandigheden

Een half jaar later kwam uit verschillende evaluaties van deelnemers, interviews met docenten en projectmanagers het beeld naar voren dat we met elkaar goede online bijeenkomsten hadden neergezet, én dat het nog beter kon. Het startpunt voor het project 'Next Level Online!' Want hoewel wij live programma's misten, zijn wij ook de online technieken en de mogelijkheden gaan onderzoeken, uitdagen en waarderen. En hebben we vormen gevonden die zowel de docent als de deelnemer positief ervaren en waar zij energie en voldoening

uithalen. Om onze docenten te helpen een volgende stap te maken in het optimaal benutten van de online techniek, in het vinden van passende interactieve werkvormen en het bewust zijn van hoe zij online overkomen en wat zij daarin konden verbeteren, hebben wij al onze docenten 4 online modules aangeboden waarin zij werden meegenomen in deze onderwerpen. Zodat zij met meer plezier én op professionele wijze hun bijdragen voor de Academie in 2021 konden (blijven) verzorgen. Een mooie samenwerking ontstond.

Anouk en Chantal waren in corona tijd projectmanager bij de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen en werden ineens geconfronteerd met het omzetten van circa 100 fysieke opleidingen naar een online variant. Hun dagelijkse werkzaamheden veranderden volledig.

'In de eerste lockdown in 2020 kregen we er plotseling een nieuwe dagtaak bij: het begeleiden van (docenten en deelnemers in) online sessies. Van de een op de andere dag konden de fysieke opleidingen geen doorgang hebben en schakelden we over naar online opleidingen. Dat leverde veel vragen op van docenten en deelnemers, van wie natuurlijk eveneens plotseling andere vaardigheden werden gevraagd. Omdat wij dagelijks meerdere sessies organiseren, was dit een grote uitdaging. Want hoe zorgen we ervoor dat alle sessies een digitale host krijgen, volgens een goed draaiboek en met voldoende interactie verlopen? Dat docenten de (technische) hulp krijgen die ze nodig hebben? Dat alle deelnemers op de juiste manier inloggen, hun vragen beantwoord krijgen en naar tevredenheid een sessie kunnen volgen?'

Hoewel de online sessies in 2020 erg positief werden beoordeeld door de deelnemers, waren de meiden blij met de Next Level Online oplossing voor het volgende opleidingsjaar. 'De druk op onze schouders werd hiermee vrijwel meteen verlicht. Het was gaaf om te zien dat we docenten met deze modules goed konden ondersteunen, hen zekerder maakten in hun manier van doceren en daarmee ook een bijdrage leverden aan hun professionalisering. Zowel voor als tijdens de online opleidingsdag deden ze veel meer zelf, wat het leuker en plezieriger maakte voor alle partijen. We zagen in hun sessies veel terug vanuit de modules: docenten die staand presenteerden, die zich veel bewuster waren van hun belichting, camerapositie en geluid, die creatieve werkvormen gebruikten, interactie stimuleerden en

zelfs deelnemers aanspraken op hun houding, belichting en bijdrage. Het was echt weer 'hun' sessie geworden, waarbij de onzekerheid over techniek en nieuwe werkvormen nauwelijks meer aanwezig was.'

De Next Level Online modules maakten de rol van Anouk en Chantal echter niet overbodig op het digitale vlak. 'In iedere sessie waren wij op de achtergrond aanwezig. Mocht er iets zijn, dan waren we bereikbaar en konden we snel schakelen. Het eerste half uur van de sessie waren we er ook bij om deelnemers te ontvangen, de docent comfortabel van start te laten gaan en de deelnemers en docent het vertrouwen te geven om samen een mooie opleidingsdag neer te zetten. En daarna konden wij ook vol energie weer door om te werken aan andere mooie nieuwe projecten!' ■



leiden tot nieuwe perspectieven en initiatieven

Monica Haimé is kerndocent van de opleiding 'Kwaliteit' en heeft in deze rol diverse online opleidingen verzorgd. Next Level online was voor haar een zeer waardevol instrument in het proces van digitalisering.



'Deze coronatijd heeft, zeker in het begin, veel gevraagd van mijn aanpassingsvermogen. In plaats van op locatie aan te komen en te doen wat ik goed kan, moest ik ineens mensen fysiek in de zaal verbinden met mensen aan de online kant. De focus op inhoud werd in eerste instantie ondergesneeuwd door een focus op techniek. Want hoe moet ik dat doen? Hoe houd ik deze mensen allemaal betrokken en geef ik hen toch de inspiratie die ze zoeken? Maar al snel ging er een knop om: het is zoals het is en ik heb het ermee te doen. Ik kan mijn kaarten niet ruilen, klagen over dat ik andere had willen hebben heeft geen zin, ik moet spelen met de kaarten die ik in mijn hand heb!'

En dat gebeurde. Monica ging op zoek naar de uitdaging in deze situatie en kwam met iedere sessie beter in haar online rol, hoewel de techniek het haar lastig bleef maken. 'Gelukkig kon ik in dergelijke situaties altijd terugvallen op de Academies en soms zelfs op mijn deelnemers die ik dan om hulp vroeg. Samen hebben we er de humor van ingezien. Ik ben iemand die overal en nergens een opleiding kan verzorgen, ook zonder materiaal, als er maar deelnemers zijn. Maar dat was nu juist de uitdaging. In deze corona tijd was online techniek onmisbaar, zonder die techniek heb je geen contact met de deelnemers.'

Het mag voor zich spreken dat Monica veel heeft gehad aan de module Techniek, waarin ze de tips van Ron Henkes met open armen heeft verwelkomd. 'Maar ook de andere modules vond ik zeer waardevol. Zo paste ik daarna vaker de 7-minuten regel toe, maakte ik vooral een goed draaiboek en was ik bewuster bezig met afwisseling van werkvormen. Ik vroeg deelnemers letterlijk om interactie, stelde ze vragen, bracht ze met elkaar in contact en liet blijken dat ik hen nodig had om een goede opleiding neer te zetten. Ook met mijn presentatie ben ik bezig geweest: ik presenteer groter, werk meer met mijn handen en gebruik het beeld letterlijk ook om mensen uit te dagen. Ik heb leren spelen met de techniek, en durf mezelf nu wel een dikke 8 te geven voor mijn online vaardigheden. Sterker nog, ik heb er lol in!' ■



Online leren met unieke kennissessies

Dat de online mogelijkheden tot kennisvergaring meer en meer worden verkend en aan populariteit winnen, is duidelijk. Daarin blijft de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen niet in achter, want sinds een aantal jaar bieden we online colleges aan. Compacte, thematische modules van circa anderhalf uur, waarin Academie docenten en experts deelnemers bijpraten over diverse aspecten van toezichthouden. Soms met het vizier op toezichthouden in het algemeen, soms specifiek gericht op een actueel onderwerp van één van onze academies (zorg en welzijn, onderwijs en kinderopvang, woningcorporaties of hoger onderwijs). Tussentijds worden de deelnemers uitgedaagd met prikkelende vragen en stellingen. ■

Het grote voordeel van deze online modules is dat iedereen (en daarmee niet alleen toezichthouders, maar ook bestuurders en bestuurssecretarissen bijvoorbeeld) ze kan volgen waar en wanneer het hen uitkomt.

Het volledige aanbod is te vinden op de websites van de diverse academies.

Boardroom Dynamics

Binnen en buiten de boardroom spelen zich voortdurend groepsdynamische processen af tussen verschillende mensen. Tussen de raad en de bestuurder(s), maar ook tussen de toezichthouders en commissarissen onderling. Een proces tussen mensen met verschillende rollen, belangen, drijfveren en persoonlijkheden en vooral ook gedragingen. Uiteindelijk moet dit samenspel leiden tot gewogen goede beslissingen voor de organisatie en haar stakeholders. In dit praktische online college geeft Hannah Bovenkerk suggesties en laat deelnemers experimenteren om dingen net iets beter of juist anders te doen.

Kracht & Tegenkracht: het ongemakkelijke gesprek in de boardroom

In dit bijzondere online college voert dr. Marilieke Engbers de dialoog met prof. dr. Ernst Kuipers (vm. bestuursvoorzitter MC Erasmus) en Hedy van den Berk (bestuurder woningcorporatie Havensteder) over hun aanpak en ervaringen met betrekking tot 'Kracht en Tegenkracht in de boardroom'. Dit gebeurt o.l.v. Maarten Bouwhuis (o.a. presentator BNR). Hoe voer je het goede gesprek in de boardroom en hoe kun je tegenkracht juist ten voordele gebruiken?



De wooncrisis. Hét dossier voor elke woningcorporatie

Commissarissen zullen de komende jaren te maken krijgen met plannen en grote investeringen om de wooncrisis te tackelen. Het is belangrijk om dan de juiste keuzes te maken op basis van goed inzicht in de materie. De problematiek verschilt natuurlijk per regio en zelfs per gemeente. Dit online college van prof. Peter Boelhouwer geeft veel handvatten om de eigen lokale situatie te kunnen interpreteren en zowel het toezicht als de rol van klankbord goed te kunnen waarmaken.

Toe zien op onderwijskwaliteit

Drs. Tijmen Bolk geeft inzicht in het toezichthouden op de basiskwaliteit van het onderwijs enerzijds en in de principes van toezichthouden op de ontwikkeling en innovatie van het onderwijs anderzijds. Daarbij wordt aangesloten op het toezicht door de externe toezichthouder (de inspectie van het onderwijs) en wordt dit perspectief verbreed naar volle verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht ten aanzien van de kwaliteit van het primaire proces van de onderwijsinstelling.

Toe zicht op duurzaamheid in zorg en welzijn

Dit online college van mr. Elfriek van Galen gaat in op in welke aspecten van de toezichthoudende rol duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen terug komen (of zouden kunnen komen). De invloed van duurzaamheidsthema's op de gezondheidszorg wordt aangeduid en de meest relevante thema's worden inhoudelijk besproken. Denk hierbij aan de energietransitie, circulair inkopen, afval en medicijnresten in water.

Dynamische oordeelsvorming

Hoe weet je wat er speelt in de organisatie. Waarop baseer je je conclusies en besluiten? Welke kwaliteiten heb je zelf in dit proces? En welke kwaliteiten hebben collega's in de raad? Dit college van Ron Henkes gaat in op dit instrument om je oordeelsvermogen te versterken, om zo bewust en efficiënt om te gaan met dagelijkse vraagstukken en uitdagingen. Het stellen van de juiste vragen is hierbij doorslaggevend.

incompany programma's

Liever een scholing met de hele Raad van Toezicht?

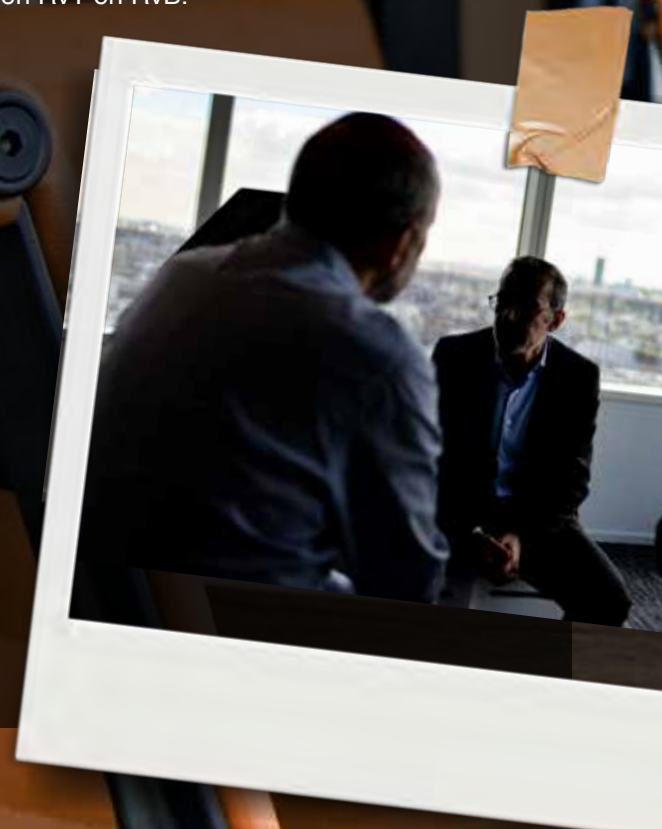
Dat kan! De Academie voor Toezichthouders en Commissarissen biedt namelijk ook mogelijkheden voor incompany sessies, trainingen en uitgebreidere programma's. Op maat gemaakt voor de specifieke vraagstelling en behoefte van de deelnemers binnen één Raad van Toezicht. Voor de professionele invulling van deze dagen doen we een beroep op de expertise van ons netwerk, én werken we met een beproefd matchingsysteem.

Op basis van een (telefonische) intake met onze programmamanager wordt er een match gemaakt met één of meerdere van onze experts, passend bij de incompany vraag. De Academie zorgt er vervolgens voor dat er contact wordt gelegd tussen de aanvrager en onze expert(s), om onder meer het programma, de opzet, de data en de kosten verder af te stemmen. Dat is een heel bewuste keuze, want op deze manier kan de aanvrager de exacte vraag, en eventuele andere behoeften, direct bespreken met de expert die de training gaat verzorgen.

Blended Learning

Steeds vaker wordt er bij een incompany training op verzoek ook gewerkt met blended learning. Deelnemers krijgen voorafgaand aan hun daadwerkelijke incompany lesdagen toegang tot één of meerdere online colleges (bijvoorbeeld de Code Goed Toezicht, of Dynamische oordeelsvorming), om zo alvast bepaalde kennis tot zich te nemen en zich 'in te luisteren en te kijken'. Dat zorgt ervoor dat de fysieke lesdagen veel praktischer kunnen worden ingestoken, en er een betere focus ligt op eigen ingebrachte casuïstiek en leervragen.

Inmiddels heeft de Academie ruim 190 incompany trajecten mogen verzorgen voor leden van de NVTZ, VTW, VTOI-NVTK en de VTH, in de afgelopen 2 tot 3 jaar. Rondom diverse thema's, zowel op toezichthouden in het algemeen, als branche specifieke thema's. Te denken valt aan Dynamische oordeelsvorming, waardegedreven toezicht, allianties en samenwerkingen en samenspel tussen RvT en RvB.



"Gisteravond vond dan eindelijk de sessie bij [onderwijsinstelling] plaats. Het werd een mooie avond en ik kreeg vanochtend al terug dat er alleen maar positieve reacties waren op de sessie. Weer een tevreden klant, ik heb genoten!"

Drs. Johan Bouwmeester
Docent Academie voor Toezichthouders en Avicenna

"Wij vonden het een fijne interactieve training en goed dat we nog een aantal zaken kunnen terugvinden in jullie presentatie. Nogmaals dank aan Bram van der Kleij en Sibbo Arbeek, ook voor de flexibele manier waarop zij met het programma en de thema's die wij graag aan de orde wilden brengen zijn omgegaan. Er zijn bij ons ogen open gegaan en we hebben 'munitie' verzameld voor vervolggesprekken met onze bestuurder."

Voorzitter Raad van Toezicht,
onderwijsinstelling, over een incompany
training rondom huisvesting

"Veel dank aan Johan. We hadden het goed met elkaar en dat kwam ook mede door hem. Iedereen was vol lof en blij met de uitwisseling. Genoeg om de komende tijd op voort te bouwen. Thanks!"

Voorzitter Raad van Toezicht, zorginstelling,
over een incompany training rondom waarde-
gedreven toezicht



Het belang van een divers sam

De samenleving ontwikkelt zich continu. Essentieel is dat Raden van Toezicht hierop inspelen. Opdat zij met een open blik midden in de samenleving het juiste kunnen doen. Of het nu gaat om expertise, man-vrouw verhouding of samenstelling gebaseerd op een ander aspect, een goede afspiegeling is onontbeerlijk.

Diversiteit kent veel varianten. Maar dat zie je nog lang niet altijd terug in Raden van Toezicht, al is de aandacht hiervoor zeker wel toegenomen. Zo is de man-vrouw verhouding redelijk in evenwicht en kiezen jongeren steeds vaker voor een rol als toezichthouder. Er is echter ook nog werk aan de winkel.

De NVTZ heeft hiervoor een paar jaar geleden een 'diversiteitswerkgroep' opgericht. Uiteraard werd de NVTZ-academie (Avicenna) hierbij betrokken. Frank Seine werd lid van deze werkgroep, die aan de slag ging met de vraag wat we kunnen leren in termen van besturen en organiseren van mensen met diverse achtergronden. Hierbij gingen zij uit van alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen: de zichtbare aspecten zoals leeftijd en huidskleur, maar ook de minder zichtbare aspecten als culturele en sociale achtergrond, competenties, werkstijlen, leerstijlen en levenswegen.

Het ligt eigenlijk voor de hand

Aan de hand van columns, interviews, foto's en persoonlijke verhalen probeert de werkgroep leden van de NVTZ te laten reflecteren op de waarde van diversiteit. Dit heeft geresulteerd in een handreiking over dit onderwerp, met als mooie titel: 'Het ligt eigenlijk voor de hand'. De bijdragen in de publicatie inspireren, geven nieuwe perspectieven, nodigen uit tot nadenken en roepen op tot (zelf) reflectie en weloverwogen daadkracht. Dat laatste is niet alleen hard nodig, maar levert ook veel op. Zo weten we dat teams die bestaan uit teamleden met verschillende achtergronden doorgaans tot beter afgewogen besluiten komen.

De publicatie 'Het ligt eigenlijk voor de hand' is te bestellen bij de NVTZ.



"Ga op bezoek bij andere RvT's en bespreek met hen vraagstukken van jezelf of van de samenleving die je aan het hart gaan, wees elkaars inspiratiebron."

Dr. mr. Abdelilah El Barzouhi
lid werkgroep diversiteit en docent bij de Academie



"Agendeer de vraag of de samenstelling van de RvT klopt in relatie tot de doelgroep, klopt met de inhoud, klopt met de context van de organisatie?"

Roberto Mangré
lid werkgroep diversiteit

engestelde Raad van Toezicht

Het thema diversiteit in het programma-aanbod van de Academie voor Toezichthouders en Commissarissen

Online college 'De waarde van diversiteit en inclusiviteit voor een beter toezicht'

Lid van de werkgroep en mede-auteur van de publicatie 'Het ligt eigenlijk voor de hand' dr. mr. Abdelilah El Barzouhi, heeft een online college rondom dit thema opgenomen voor de Academie voor Toezichthouders. De waarde van diversiteit & inclusiviteit voor een beter toezicht is online in eigen tijd te volgen en gaat dieper in op welke stappen organisaties kunnen zetten op dit vlak. Het beantwoordt vragen als: Waarom wordt diversiteit en inclusiviteit steeds belangrijker? Wat zijn de doelstellingen en belangen bij diversiteit en inclusiviteit? Waaruit blijkt dat divers samengestelde groepen tot betere besluiten komen en wat is daar de verklaring voor?

De oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit

De Academie voor Toezichthouders ontwikkelde een opleiding waarin diversiteit in Raden van Toezicht centraal staat: de oriëntatiesessies aankomende toezichthouder voor meer diversiteit. Deze opleiding wordt verzorgd bij de NVTZ Academie en bij de VTOI-NVTK Academie en heeft tot doel doelgroepen die minder gerepresenteerd zijn in de Raden van Toezicht te enthousiasmeren voor deze rol en Raden van Toezicht te stimuleren om hiervoor open te staan. De oriëntatiesessies zijn specifiek gericht op young professionals (tot 40 jaar), die de ambitie hebben zich het vak van toezichthouder eigen te maken. Daarnaast is het ook bedoeld voor mensen met een multiculturele achtergrond, die ervoor kiezen om binnen een raad van toezicht specifieke kennis in te brengen waar het gaat om multiculturele aspecten binnen de sector. Het programma wordt deels financieel ondersteund door de NVTZ en Avicenna.

Stagemogelijkheden bij diverse opleidingen

Zoals al te lezen was in het artikel over de Leergang voor de aankomende commissaris, maken stages / traineeships (op ervaringsplekken) steeds vaker onderdeel uit van onze programma's voor aankomende en startende toezichthouders. Met deze stages proberen wij een bijdrage te leveren aan een diverse samenstelling van Raden van Toezicht. Het zijn win-win situaties: de aankomende (vaak jonge) toezichthouder doet ervaring op en ontdekt of deze rol bij hem of haar past, én brengt voor de raad tevens een frisse blik en nieuw perspectief mee.

Leergang voor de voorzitter

In de opleiding 'Leergang voor de voorzitter', die, zoals de naam al zegt, zich specifiek richt op (nieuwe) voorzitters van Raden van Toezicht en Commissarissen, is diversiteit ook een belangrijk onderdeel. De voorzitter van de Raad van Toezicht is cruciaal in het goed functioneren van de raad en is daarmee bepalend voor de toegevoegde waarde die de raad heeft voor de organisatie. Een belangrijk aspect hierin is het divers hebben en houden van de samenstelling van de raad, en het omgaan met de bijbehorende teamdynamiek. Niet voor niets heeft de bijdrage van mr. dr. Abdelilah el Barzouhi daarom een bijzondere toegevoegde waarde in deze leergang.



Nieuwe editie van de InnovatietripNL

Wegens het succes van de vorige editie vindt er in november een nieuwe editie plaats van de 'InnovatietripNL voor Toezichhouders'. De zorg staat voor grote uitdagingen die een vernieuwende aanpak vereisen. Zorginnovatie biedt een oplossing door slimmere ondersteuning, waardoor met minder personeel meer zorg kan worden geleverd. Tijdens deze tweedaagse innovatietrip met toezichhouders maakt u kennis met innovatieve organisaties, zowel binnen als buiten de zorg, die succesvol zijn in het bevorderen van innovatie.

De Innovatietrip biedt een unieke gelegenheid om inzicht te krijgen, uw netwerk uit te breiden en inspiratie op te doen vanuit verschillende perspectieven. U wordt uitgebreid bijgepraat over zorginnovaties die nu en in de toekomst een grote rol zullen spelen in het te lijf gaan van de uitdagingen in de zorg.

Professionaliseringsprogramma Wtza-intern toezicht **Nieuw**

Per 1 januari 2022 is de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in werking getreden. Onderdeel van deze nieuwe wet is dat het intern toezicht, bestaande uit drie personen, voor een grotere groep zorgaanbieders verplicht wordt. Om uw intern toezicht te professionaliseren en de toezichthouders klaar te stomen voor hun rol als toezichthouder binnen kleine zorg- en welzijnsorganisaties is het 'Professionaliseringsprogramma Meerwaarde van de Raad van Toezicht' ontwikkeld.

Het professionaliseringsprogramma 'Meerwaarde van de Raad van Toezicht' staat in het teken van de specifieke taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en competenties van de rol van de nieuwe toezichthouder. Door middel van een actueel blended learning aanbod wordt een optimale leercontext geboden waarin aankomende en startende toezichthouders zich kunnen bekwamen in hun rol. Het programma heeft als doel de zorgaanbieder samen met haar (aankomende) intern toezichthouders een goede basis te geven om samen het intern toezicht verder op te zetten.

Een opleiding regionaal volgen

Wist u dat er binnen de NVTZ Academie ook diverse opleidingen in meerdere regio's van het land worden aangeboden? Er vinden diverse edities van de opleidingen plaats in regio Noord, Midden en Zuid-Nederland, zodat u minder lang hoeft te reizen en collega toezichthouders uit dezelfde regio kunt ontmoeten.

- Leergang de nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn - vierdaagse leergang voor nieuwe toezichthouders die hun rol op een vakbekwame wijze verder willen professionaliseren.
- Leergang voor de voorzitter – driedaagse leergang die uw inzicht vergoet in de rol van voorzitter en uw vaardigheden verder ontwikkelt.
- Oriëntatiesessies voor de aankomende toezichthouder in zorg en welzijn – tweedaagse leergang om te kijken of de rol van toezichthouder bij u past.



De toezichthouder als hoeder van de dialoog?

Toeziethouden en netwerken in zorg en welzijn

De vorming van netwerken in de zorg en welzijn en in het bijzonder regiovorming is de afgelopen jaren in een versnelling gekomen. Alom wordt geconstateerd dat de vraagstukken in de zorg, zoals de juiste zorg op de juiste plek (JZOJP) en zorgtransformatie, uitsluitend door samenwerking kunnen worden aangepakt. De Corona-pandemie heeft dit nog meer zichtbaar gemaakt en ook mooie voorbeelden opgeleverd. In de bestuurlijke opgave wordt netwerkvorming steeds nadrukkelijk geformuleerd. Als de toezichtopgave de bestuurlijke opgave volgt, wat betekent netwerkvorming dan voor het toezicht?

Hoe kunnen de drie rollen van het toezicht invulling krijgen als de organisatie onderdeel uitmaakt van een bepaalde vorm van netwerk? In deze eendaagse opleiding, verzorgd door Helen van Tol, wordt hierin inzicht gegeven om vervolgens de eigen rolopvattingen te onderzoeken. Ook komen verschillende concrete vragen aan de orde, zoals: hebben de bij een netwerk betrokken toezichthouders toezicht te houden op het netwerk? Waartoe en op welke wijze?



De toezichthouder als hoeder van de dialoog?

Een 'goede' toezichthouder is in staat om flexibel te schakelen tussen de verschillende vormen van overleg, zowel met de bestuurder als met collega's. Soms is een stevige discussie nodig om een kwestie te bespreken, dan weer een diepgaande dialoog om de complexiteit van de veranderende samenleving te doorgronden. Om flexibel te kunnen schakelen tussen de verschillende vormen van overleg, is het noodzakelijk dat de toezichthouder effectief op zichzelf en de eigen gedragsstijlen kan reflecteren, in zichzelf en in relatie tot de medetoezichthouders, de bestuurders en andere stakeholders in het maatschappelijke netwerk. Dit duiden we aan als de 'toezichthouder als hoeder van de dialoog'.



Integrale aanpak van ongewenste omgangsvormen

Helaas verschijnen er in het nieuws veelvuldig voorbeelden van grensoverschrijdend gedrag in het hoger onderwijs. Hoe zijn de gevolgen en risico's van de ongewenste omgangsvormen bij hogescholen te identificeren en te beheersen? Er zijn de afgelopen periode diverse onderzoeken gedaan en ook de Tweede Kamer heeft aangegeven dat er een integrale aanpak moet komen. Ook als Raad van Toezicht vervult u een belangrijke rol bij het realiseren van een integrale aanpak van sociale veiligheid voor studenten en medewerkers, maar wat zijn specifiek de taken en verantwoordelijkheden van de RvT? En hoe houdt u toezicht op de monitoring en borging van het beleid?

Speciaal voor toezichthouders binnen hogescholen is daarom de opleiding 'Toeziethouden op sociale veiligheid' opgezet. In de opleiding, verzorgd door Alie Kuiper, komt de basiskennis over de problematiek van sociale veiligheid en de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek aan de orde.

Opleiding Het Hoger Beroepsonderwijs

Nieuw in het aanbod van de VTH Academie is de opleiding 'Het Nederlandse hoger beroepsonderwijs (basismodule 1) financiering en in- en externe kwaliteitszorg' die ingaat op de werking van het hoger beroepsonderwijsstelsel en het toezicht op het stelsel.

Wat zijn de rollen en bevoegdheden van de verschillende partijen en instanties? Wat zijn de belangrijkste wetten en financieringssystemen van het stelsel? Wat zijn de verwachte beleidsontwikkelingen vanuit de overheid? Dit zijn enkele vragen die tijdens de opleiding worden behandeld, zodat u beter kunt sparren met het college van bestuur over de mogelijkheden voor de organisatie en de voorliggende keuzes.

DE VTOI-NVTK Academie heeft de afgelopen tijd niet stil gestaan. Lees hier het laatste nieuws



Bent u net gestart als toezichthouder in het onderwijs of in de kinderopvang?

Toezichthouden is een professionele discipline die u moet leren. In de praktijk door ervaring op te doen, maar ook door u te scholen en inzichten te verwerven. Inzichten in de uitgangpunten van het model van toezicht en bestuur, kennis van de ontwikkelingen in het governance denken en doen.

De 'Leergang de startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang' is speciaal ontwikkeld om u vanuit de meest actuele inzichten te bekwalamen in de kennis en vaardigheden van het toezichthouderschap. Het is een tweedaagse leergang die u inspireert en wegwijst in de beginselen van (goed) toezicht. Na het volgen van de leergang bent u in staat om op een vakbekwame wijze uw toezichthouderschap vorm te geven in de specifieke domeinen van onderwijs en kinderopvang. U leert uw rol als toezichthouder beter te definiëren, in te vullen en dit ook toe te passen in de praktijk. U versterkt daarnaast uw vaardigheden met betrekking tot vragen stellen en observeren, analyseren, interpreteren en beoordelen en tot slot interveniëren.



Opleiding toezien op huisvesting

Een huisvestingsvraagstuk is tegenwoordig veel meer een strategisch vraagstuk geworden. Het is van belang dat de Raad van Toezicht vanuit de strategische visie naar de huisvestingsopgave kijkt en de voorstellen van de bestuurder toetst. Besluiten gaan over de huisvesting voor nu en voor toekomstige generaties die nog niet aan tafel zitten. Het is van belang om daarom vooraf een doelstelling voor het verduurzamen van portefeuille en objecten vast te stellen, duurzaamheid meetbaar en uitlegbaar te maken en doelstellingen uit te werken tot scenario's. Wie van de Raad van Toezicht heeft de Toekomststoel, om vanuit dat perspectief naar elk vraagstuk op de agenda te kijken?

De opleiding 'Toezien op huisvesting' creëert bewustwording rond de actuele ontwikkelingen binnen de strategische vastgoed- en huisvestingsportefeuille, geeft een kader waarbinnen afwegingen gemaakt kunnen worden, de samenhangende scenario's en input voor het goede gesprek met de bestuurder.



Wat betekenen de 7 principes van goed toezichthouden voor uw eigen praktijk?

In de Code 'Goed Toezicht: IJken en Verrijken' worden de 7 principes van goed toezichthouden benoemd. Maar wat betekenen de principes voor uw eigen praktijk? Wat zijn achterliggende ideeën en hoe kunt u er invulling aangeven?

Omdat principes pas betekenis krijgen door de beoefening in de praktijk en het leren met en van elkaar is door de VTOI-NVTK Academie en de VTOI-NVTK een E-learning ontwikkeld waarin de 7 principes van de code verder worden verdiept en verkend. Ieder principe bevat een mix van theorie en casuïstiek door ervaren toezichthouders en docenten, en een vraagstelling waar u met uw collega's uit de Raad van Toezicht of het bestuur kunt doorpraten.

Benieuwd naar de meest recente activiteiten van de VTW? Je vindt ze hier.



Masterclass toezicht op vastgoedinvesteringen

De investeringsopgaven waar corporaties voor staan zijn enorm. Het gaat om bouwopgave, grootschalige renovaties, verduurzaming en energietransities, die stuk voor stuk complex zijn en enorme financiële belangen met zich meebrengen, waarbij diverse belanghebbenden betrokken zijn. Binnen dit krachtenveld moeten bestuurders opereren en uiteindelijk komen ze met voorstellen die ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd. Voor de RvC is het cruciaal om de juiste investeringsbeslissingen te nemen en de risico's onder controle te houden.

In de masterclass 'Toezicht op vastgoedinvesteringen' delen docenten Arnoud Spithoven en Thijs Paré inzichten over hoe een maximale maatschappelijke impact kan worden bereikt binnen de wettelijke en financiële kaders waarin uw corporatie opereert.

Masterclass Cybersecurity, privacy en ethiek

De opkomst van digitale technologieën zorgt voor grote risico's bij woningcorporaties. Corporaties moeten alert zijn op digitale aanvallen, waarbij de bestanden en gegevens van hun relaties worden gestolen of kunnen worden misbruikt. De randvoorwaarden en risico's zoals cybersecurity, ethiek en privacy moeten scherp staan op het netvlies van bestuurders en commissarissen. Als commissaris is het van belang om kennis te hebben van de materie, om te weten welke vragen er gesteld moeten worden en de antwoorden van de bestuurder te kunnen beoordelen.

In de nieuwe masterclass 'Cybersecurity, privacy en ethiek' leert u de ethische en privacy gevolgen en de veiligheidsrisico's van de digitale transformatie te onderkennen. Welke maatregelen kunnen worden getroffen om de dreiging van cybercriminaliteit te verkleinen en wat moet u doen als de corporatie echt getroffen wordt door een digitale aanval?



De woonzorgopgave

In een snel veranderend speelveld worden woningcorporaties geconfronteerd met de groeiende complexiteit van de woonzorgopgave. Het rijk legt gemeenten de verplichting op om tegen 2024 een woonzorgvisie te ontwikkelen en samenwerkingen aan te gaan met zorgaanbieders en woningcorporaties. De veranderingen in wonen met zorg vragen ook om een ander gesprek in de boardroom. Wat wordt er landelijk, regionaal en ook lokaal van woningcorporaties verwacht? Wat betekent dit voor de woningcorporatie? En welke vragen en dilemma's zouden dat kunnen oproepen voor het intern toezicht?

Tijdens de masterclass 'De woonzorgopgave, het veranderde speelveld van woningcorporaties' krijgt u meer inzicht in de maatschappelijke trends en verwachtingen van het rijk, de betekenis van de ontwikkelingen voor de positionering en netwerksamenwerking voor woningcorporaties en hoe u als commissaris de goede gesprekspartner kunt zijn voor de bestuurder.

Hoe vult u uw rol als commissaris binnen de woningcorporaties professioneel in?

Bent u net gestart als commissaris in de wereld van de volkshuisvesting en heeft u behoefte aan de nodige basiskennis en inzichten om uw rol professioneel te vervullen? Dan biedt u de VTW Academie de tweedaagse Leergang 'De nieuwe commissaris'. Deze leergang introduceert u in de wereld van woningcorporaties, de bijzondere financiële aspecten daarvan en geeft kennis en inzicht over de rol van de 'moderne' commissaris.



www.academievoortoezichthouders.nl

AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Avicenna Academie voor Toezichthouders is onderdeel van Meaningful Matters.

**meaningful
matters.**



Dit Iustrum-magazine is tot stand gekomen met de medewerking van ontzettend veel leuke mensen...



Ingrid Wender



Kader Abdolah



Pieter Henry



Pascale De Groot



Pim van Os



Nadia Barquima



Jan van der Hammen



Monica Haimé



Carmen van Dam



Yvette Gorter



Marius Buiting



Koos Parie

Veel dank aan (in willekeurige volgorde): Lesley Nieukoop, Dr. Steven de Waal, Birgit Oelkers, Jan Smelik, Paula Kolthoff, Drs. Rashid Azimullah, Nancy de Crom, Ilse van Gent, Lauren Bijen, Lianne van Liere, Dirk Hilarides, Drs. Ivo Brughmans, Jacques Pijl, Igor Byttebier, Peter Kentie, Woody Richardson Laurens, Peter Vasseur, Prof. Wil Derkse, Jan Odink, Dorian Swijtink, Roel Pronk, Maurice Vonk, Teunie de Brouwe, Fjodor Jozefzoon, Marita van Maaren, Albert van Eerten, Ria Leliveld, Marlous de Jonge-Steemers, Josien Wissink, Riet Brugman, Maarten van de Donk, Eileen van den Tweel, Elger Niels en Ron Henkes.



En last but not least

Rebecca, Marte, Anouk en Irene voor het meelesen van de katernen **Jan** voor de altijd weer toffe opmaak **Hanneke** voor het uitlezen van Jan ;-) **Tessa** als drijvende kracht achter dit project.



Colofon

© 2024 Meaningful Matters
ISBN/EAN: 978-94-90468-22-4
Uitgever: VIA Design
i.o.v. Avicenna Academie voor Leiderschap
NUR-code: 805 Bestuurs- en beleidskunde

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

"Ik wil mensen inspireren en handvatten geven om situaties van verlamdende polarisatie om te zetten in nieuwsgierige (zelf)exploratie, een ontvankelijke dialoog en vernieuwende en/en-oplossingen".

drs. Ivo Brughmans

Filosoof, politicoloog, managementconsultant en docent



"Ik daag toezichhouders en bestuurders uit om de dilemma's en paradoxen in hun omgeving te zien en de moed te hebben de juiste keuzes te maken".

Marianne Luyer CMC

Toezichthouder en docent



"Raden van commissarissen wil ik helpen om goede stappen te maken met diversiteit en inclusiviteit binnen hun eigen raad en organisatie".

dr. Abdelilah el Barzouhi

Cardioloog, toezichthouder en voorzitter Werkgroep Diversiteit



"Het gaat om respect en authenticiteit. Perspectief bieden aan medewerkers en gedetineerden. Door vol in te zetten op verbinden, draag ik bij aan een veilige(r) samenleving".

Ton Golstein

Bestuurder/directeur P.I. De Karelskamp, toezichthouder en docent

"Vanuit mijn eigen podiumervaring wil ik leiders inspireren om vanuit een ruimer bewustzijn connectie te maken met zichzelf. Om van daaruit hun stem en visie zo authentiek mogelijk te laten horen op hun eigen podium".

Julika Marijn

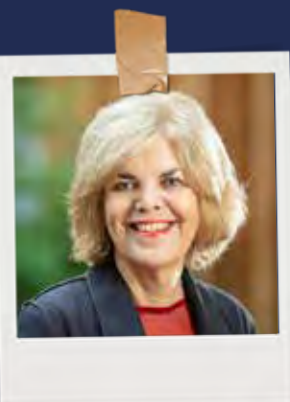
Theatermaker en docent



"Als ziekenhuisdirecteur wil ik in 2022 meer dan ooit een mijnwerker zijn op zoek naar de ertslagen van betekenisvolle verbinding met zorgvragers, medewerkers en samenleving".

Herman Roose

Voorzitter Raad van Bestuur Karus, België



"Vanuit mijn persoonlijke gedrevenheid ga ik moedige leiders van organisaties ondersteunen om waarachtige toekomstgerichte duurzame strategieën te vertalen naar realistische resultaten".

drs. Diana Monissen

Toezichthouder, bestuurder en docent



"Ik bouw aan een samenleving waarin we maximaal van elkaar mogen verschillen en tegelijkertijd maximaal met elkaar verbonden zijn. Laten we samen de wereld iets mooier maken; stap voor stap, vriend voor vriend".

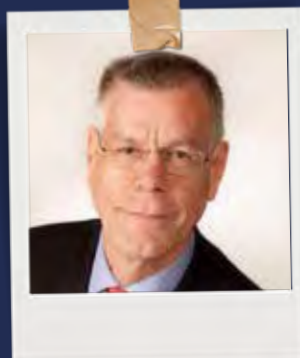
Armijn van Roon

Directeur en initiatiefnemer Buddy to Buddy

"Dit jaar help ik met mijn kennis en ervaring zorgprofessionals en bestuurders om Nederland met corona te leren omgaan als een normaal onderdeel van ons leven".

ir. Luc Kenter

Bestuurder van ziekenhuizen en ouderenzorg organisaties



"In 2022 ga ik zeker langs bij het asielzoekerscentrum dat ik altijd fietsend passeer. Ik mis nieuwe gezichten".

Kader Abdolah | Schrijver en docent



"Ik wil meer mensen helpen bij het ervaren en vergroten van hun eigen kracht".

Folkert Hilarides

Sportinstructeur en docent





Zoals je waarschijnlijk wel duidelijk is geworden bij het lezen (of doorbladeren) van dit lustrumboek, hebben we de afgelopen vijf jaar in onze leergangen en opleidingen heel veel bijzondere mensen ontmoet. Docenten en deelnemers. In alle lagen binnen de samenleving. Binnen de wereld van toezichthouders en commissarissen. Bij bestuurders, directeuren, eindverantwoordelijken. Bij de verpleegkundigen aan het bed. Mensen van de facilitaire dienst. Rechters. Medici. Leraren. Ondernemers. Burgers die binnen hun gemeenschap betekenisvol werk verrichten. En in onze groep 'future leaders'.

Mensen die het verschil al maken binnen hun eigen context. En het verlangen hebben nog meer waarde toe te voegen.

Wij kijken uit naar de volgende vijf jaar. Waarin we hopen nog meer mensen, organisaties en thema's te verbinden. Groei en ontwikkeling te faciliteren, te verdiepen en te verrijken. In het klein én in het groot. Onze uitdagende vraag aan jou is: waar ga jij het verschil maken de komende jaren? Waar en voor wie wil jij écht van betekenis zijn? Waartoe ga jij jezelf uitdagen?

Een aantal van onze docenten en deelnemers hebben zich hierin 2022 al over uitgesproken. Je vindt ze hiernaast ter inspiratie.

We zijn benieuwd en ontmoeten je graag!

*Frank en
Monique*



www.meaningfulmatters.nl

Meaningful Matters is het moederbedrijf van

- Avicenna Academie voor Leiderschap
- Opleidingsinstituut KMBV
- Academie voor Toezichhouders en Commissarissen
- Empowering Center

**meaningful
matters.**

